

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**

**SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE
GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL
ESTADO MÉRIDA “KLEBER RAMIREZ”**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Magister en Ciencias Contables.**

Autor: Licenciado Carlos Calderón.

Tutor: Profesora Ana Margarita Durán.

Mérida, octubre 2019

DEDICATORIA

A la persona que me dio el ser y siempre será mi motivo para seguir creciendo.

Filonida de la Soledad Calderón (Mi madre)

www.bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTO

Son muchos los agradecimientos que quiero expresar, los que aquí manifiesto y a los que no alcanzo a nombrar, pero lo más importante es que esta meta cumplida es también de cada uno de ustedes quienes siempre me han brindado su apoyo.

A mi mamá, mis tías, hermanos, primos, sobrinos por su apoyo incondicional.

A mis grandes amigos, Bermen Montes, Marcos Díaz Orellana, Ana Allegue, Jehyson Guzmán, Gayrimar Cano, Yuviri Vera, Maru Araque, María T. Torres, Francisco Ramírez, Hugo Ramírez, Juan Carlos Castillo, los hermanos Abarca y su difunta madre (Socorrito), Daniela González, Angélica Ochea, Jesús Rodríguez, Mónica Álvarez, Elizabeth, Jhose Ortega y muy especialmente a ti Yelitze y Jesús
Hernán Rangel.

A la Dra. Adalgisa Sifuentes. A los Profesores: Norka Viloria, Laura Toro, Aura Elena Peña, Rosaura Casal, Eli Saúl Rojas, Nayibe Ablan, Zaida Méndez, José Miguel Rodríguez, Juan Carlos Pacheco a ustedes gracias.

A la UPT Mérida, lugar donde día a día me desempeño, en especial a los Profesores: Ángel Antúnez, María del Carmen Pérez, Iván López, Walter Espinoza, María Otalvora, así como a la oficina de Gestión Humana de la Uptm, al equipo que me acompaña en la Gestión, como Director de Planificación y Presupuesto; Raiza, Adriana, Omari, Jimy, Juan Carlos, Genova, María, María Nella, Jaqueline, Kaoli y
Alberto,

Y por último, quiero cerrar mi especial agradecimiento a mi Tutora Profesora Ana Margarita Durán, quien creyó en mí y me apoyo en mí pensar manifestando su confianza en mi propuesta y siempre diciéndome, *claro que se puede Carlos.*

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Justificación de la Investigación.....	25
Alcance y Limitaciones.....	26
II. MARCO TEÓRICO.....	28
Antecedente de la Investigación.....	28
Bases Teóricas.....	33
Gestión Pública.....	33
Indicadores de Gestión.....	38
Indicadores y Planificación.....	50
Indicadores y el Control.....	52
El Control de Gestión.....	57
Gestión Pública Universitaria.....	61
Bases legales.....	62
Sistemas de Variables.....	70

III. MARCO METODOLÓGICO.....	72
Tipo de investigación.....	72
Población y muestra.....	75
Objeto de estudio.....	75
Técnicas e instrumentos.....	76
Técnica de análisis de datos.....	78
Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	79
Metodología para la propuesta.....	80
IV. RESULTADOS.....	84
Diagnóstico que sustenta la propuesta.....	84
Análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.....	87
Observación documental.....	115
www.bdigital.ula.ve	
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
Conclusiones.....	121
Recomendaciones.....	126
VI. PROPUESTA.....	132
Aspectos Generales.....	132
Desarrollo de la propuesta.....	136
REFERENCIAS.....	166
ANEXOS.....	173

LISTA DE CUADROS

CUADRO NRO:	pp.
1 Sistematización de variables.....	71
2 Pregunta Nro. 1 ¿La institución cuenta con misión, visión y objetivos que orienten sus actividades?	87
3 Pregunta Nro. 2 ¿Sabe usted si existe un proceso de planificación (Plan Operativo Anual) en la institución donde labora?.....	88
4 Pregunta Nro. 3 ¿Conoce usted las metas y objetivos contenidos en el Plan Operativo Anual?.....	89
5 Pregunta Nro. 4 ¿Cree Ud. necesaria la evaluación de Gestión Pública?	90
6 Pregunta Nro. 5¿En la institución para la que labora se realizan Indicadores de Gestión?.....	91
7 Pregunta Nro. 6 ¿Conoce usted qué son los Indicadores de Gestión?....	92
8 Pregunta Nro. 7 ¿Conoce usted si se elaboran Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación?.....	92
9 Pregunta Nro. 8 ¿Es tomada en cuenta la opinión de los involucrados para el diseño de los Indicadores de Gestión?.....	93
10 Pregunta Nro. 9 ¿Se designan responsables específicos para la elaboración de los Indicadores de Gestión?.....	94
11 Pregunta Nro.10 ¿Existe experiencia en la elaboración de los Indicadores de Gestión?.....	96
12 Pregunta Nro.11 A su juicio ¿Se categorizan los niveles de responsabilidad en el diseño de los Indicadores?.....	97
13 Pregunta Nro.12. ¿Cuenta la institución con procedimientos adecuados para el diseño de Indicadores de Gestión?.....	97
14 Pregunta Nro. 13¿Existen manuales de normas y procedimientos en la institución para la elaboración de los Indicadores de Gestión?	99
15 Pregunta Nro.14 ¿Considera usted necesario el diseño de Indicadores de Gestión?	100
16 Pregunta Nro.15 ¿ ¿Considera adecuados los indicadores utilizados para medir su gestión dentro de la organización?.....	101
17 Pregunta Nro.16 ¿Existe en la institución seguimiento y evaluación continua a los Indicadores de Gestión establecidos en ella?.....	102

18	Pregunta Nro.17 ¿Se aplican correctivos de la evaluación realizada a los indicadores de gestión en caso de que los resultados sean desfavorables?.....	104
19	Pregunta Nro. 18¿Se consideran estos instrumentos de medición en la toma de decisiones?.....	104
20	Pregunta Nro. 19 ¿Considera usted conveniente establecer indicadores para dar a conocer los resultados de la gestión en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad, economía?.....	106
21	Pregunta Nro.20 ¿Cuenta la institución con mecanismos que permitan la evaluación de los resultados vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades del POA por el cumplimiento del Control de Gestión?.....	107
22	Pregunta Nro. 22 ¿Cree usted necesaria una evaluación sistematizada, confiable y oportuna?.....	108
23	Pregunta Nro.23 ¿Considera usted conveniente y/o necesaria la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el mejoramiento de la calidad en la Universidad?.	110
24	Pregunta Nro. 24¿Considera usted pertinente la automatización del control de la Gestión institucional?.....	111
25	Pregunta Nro. 25 ¿Considera usted que la implantación de un sistema de indicadores de gestión influiría en el logro de la eficacia y eficiencia Institucional?	112
26	Pregunta Nro.26 ¿Cree usted que el personal está dispuesto a participar en el cálculo de indicadores de gestión?.....	113
27	Pregunta Nro.27 ¿Estaría usted Dispuesto(a) a proporcionar aportes para el diseño de dicho sistema de indicadores de gestión para la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida Kleber Ramírez?	114

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 Pregunta Nro. 1 ¿La Institución cuenta con misión, visión y objetivos que orienten sus actividades?.....	87
2 Pregunta Nro. 2 ¿Sabe usted si existe un proceso de planificación (Plan Operativo Anual) en la institución donde labora?.....	88
3 Pregunta Nro. 3 ¿Conoce usted las metas y objetivos contenidos en el Plan Operativo Anual?.....	89
4 Pregunta Nro. 4 ¿Cree Ud. necesaria la evaluación de Gestión Pública?	90
5 Pregunta Nro. 5 ¿En la institución para la que labora se realizan Indicadores de Gestión?	91
6 Pregunta Nro. 6 ¿Conoce usted qué son los Indicadores de Gestión?....	92
7 Pregunta Nro. 7 ¿Conoce usted si se elaboran Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación?.....	93
8 Pregunta Nro. 8 ¿Es tomada en cuenta la opinión de los involucrados para el diseño de los Indicadores de Gestión?.....	94
9 Pregunta Nro. 9 ¿Se designan responsables específicos para la elaboración de los Indicadores de Gestión?.....	95
10 Pregunta Nro.10 ¿Existe experiencia en la elaboración de los Indicadores de Gestión?.....	96
11 Pregunta Nro.11 A su juicio ¿Se categorizan los niveles de responsabilidad en el diseño de los Indicadores?.....	97
12 Pregunta Nro.12 ¿Cuenta la institución con procedimientos adecuados para el diseño de Indicadores de Gestión?.....	98
13 Pregunta Nro. 13¿Existen manuales de normas y procedimientos en la institución para la elaboración de los Indicadores de Gestión?	99
14 Pregunta Nro.14 ¿Considera usted necesario el diseño de Indicadores de Gestión?	100
15 Pregunta Nro.15 ¿ ¿Considera adecuados los indicadores utilizados para medir su gestión dentro de la organización?.....	101
16 Pregunta Nro.16 ¿Existe en la institución seguimiento y evaluación continua a los Indicadores de Gestión establecidos en ella?.....	103
17 Pregunta Nro.17 ¿Se aplican correctivos de la evaluación realizada a Los indicadores de gestión en caso de que los resultados sean desfavorables?.....	104
18 Pregunta Nro. 18 ¿Se consideran estos instrumentos de medición en la	

toma de decisiones?.....	105
19 Pregunta Nro. 19 ¿Considera usted conveniente establecer indicadores para dar a conocer los resultados de la gestión en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad, economía?.....	106
20 Pregunta Nro.20 ¿Cuenta la institución con mecanismos que permitan la evaluación de los resultados vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades del POA por el cumplimiento del Control de Gestión?.....	107
21 Pregunta Nro. 22 ¿Cree usted necesaria una evaluación sistematizada, confiable y oportuna?.....	109
22 Pregunta Nro.23 ¿Considera usted conveniente y/o necesaria la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el mejoramiento de la calidad en la Universidad?.....	110
23 Pregunta Nro. 24¿Considera usted pertinente la automatización del control de la Gestión institucional?.....	112
24 Pregunta Nro. 25 ¿Considera usted que la implantación de un sistema de indicadores de gestión influiría en el logro de la eficacia y eficiencia Institucional?.....	113
25 Pregunta Nro.26 ¿Cree usted que el personal está dispuesto a participar en el cálculo de indicadores de gestión?.....	114
26 Pregunta Nro.27 ¿Estaría usted dispuesto(a) a proporcionar aportes para el diseño de dicho sistema de indicadores de gestión para la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida Kleber Ramírez? ..	115
27 Factores claves para el éxito de la gestión integral.....	141
28 Proceso de control y evaluación	159
29 Sistema de Control de Gestión por Indicadores I.....	159
30 Sistema de Control de Gestión por Indicadores II.....	160
31 Sistema de Control de Gestión por Indicadores III.....	161
32 Sistema de Control de Gestión por Indicadores IV.....	162
33 Esquema General del Sistema de Control de Gestión por Indicadores	162

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

**SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE
GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL
ESTADO MÉRIDA “KLEBER RAMIREZ”**

Autor: Carlos Eduardo Calderón

Tutor: Ana Margarita Durán Ruiz

Año: 2019

RESUMEN

La consolidación de una gestión pública de calidad en las esferas de las instituciones públicas venezolanas, enfrenta desafíos que obliga a usar de una manera adecuada los recursos humanos, materiales y financieros que conlleve a resultados en la gestión equitativa y ajustada a la normativa legal vigente en nuestro país. Todo esto con la finalidad de lograr el bienestar del colectivo, basado en criterios de calidad. Coadyuva a la consecución de este objetivo, la implantación de un adecuado modelo de indicadores de gestión, para así actuar como garantes del mejor desempeño de los entes públicos. La mayoría de las organizaciones públicas no cuentan con mecanismos para identificar que tan eficaces y efectivos son en sus gestiones, no escapa de esta realidad la institución en estudio. Se plantea así la necesidad del desarrollo de la presente investigación cuyo objetivo principal es “Proponer un sistema de indicadores de gestión pública, para el control de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez”. La metodología utilizada en dicha propuesta está basada en una Investigación de tipo Proyectiva apoyada en la investigación de campo y documental. Se inició con una revisión bibliográfica, de documentos institucionales y la legislación venezolana. Se aplicó también una encuesta a los funcionarios relacionados con el área de Planificación y Gestión. Lo anterior permitió establecer un diagnóstico situacional de la institución, detectándose que no existe un sistema para el diseño de indicadores de gestión, que esté en armonía con la legislación vigente; por ende, surge la necesidad de proponer un modelo que permita gestionar el diseño y control de indicadores de manera adecuada. Por tanto se presenta en el Capítulo VI una propuesta de sistema de indicadores, cuya puesta en práctica tendría influencia positiva en el logro de la Visión y Misión del ente.

Palabras claves: Gestión, indicadores de gestión, eficacia y eficiencia, control.

INTRODUCCIÓN

Plantear la investigación hacia la administración pública venezolana y su gestión como una aproximación a la calidad por medio de un adecuado sistema indicadores de gestión que permita un control, conlleva por un lado a observar los mandatos contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), y sus leyes tales como las relativas a la administración Pública, la administración financiera del sector público, entre otras; y por el otro, el acercarse a las expectativas sociales que deben ser satisfechas, para contribuir al logro de una sociedad cónsona con los tiempos actuales y en preparación para nuevos derroteros.

En la administración pública venezolana, se han generado cambios los cuales producen como exigencia una gestión más activa y moderna. La función de los gerentes públicos debe ser la de apoyar al resto de la organización para que esta preste un mejor servicio al monitorear su desempeño, a través de los resultados y objetivos logrados.

Uno de esos cambios lo constituyen, las diversas y efectivas técnicas para la medición, evaluación y control del desempeño en las prácticas financieras, llevadas a cabo en las instituciones públicas. El desarrollo de estas técnicas de control han sido marcadas por dos puntos. Por un lado, la necesidad de disminución y control de la creciente corrupción que a nivel mundial afecta a las entidades públicas y por otro lado, la necesidad de mejorar los procesos en los sistemas de información que deben sustentar el proceso de toma de decisiones efectivas, oportunas y acertadas para la consecución de las metas y objetivos institucionales.

Para la medición y evaluación de la gestión, es imprescindible la creación de un sistema de indicadores sobre el comportamiento de los rasgos y variables (entradas, insumos, procesos, productos, efecto e impacto) que caracterizan a cualquier gestión pública o privada; lo cual permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente con la misión y visión de la institución, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Un sistema de indicadores de gestión en apoyo al subsistema de control de gestión, debe tener como objetivo principal, la creación de un sistema de informaciones

precisas, proveniente de las transacciones registradas en las instituciones y disponibles en tiempo real, para soportar la rendición y su subsiguiente control de gestión. Con un sistema de indicadores de gestión podrán visualizarse, con claridad y precisión, las variables que distorsionan el resultado esperado, permitiendo implementar los cambios necesarios en el proceso para inducir los resultados a valores deseados. También deberá permitir un seguimiento oportuno al comportamiento de las diferentes variables que afectan directa e indirectamente al proceso y sus resultados permitiendo, sobre la marcha, efectuar cambios estratégicos en las mismas, en lugar de simplemente esperar para contemplar resultados de actuaciones pasadas e inmutables.

En cuanto a lo mencionado anteriormente, en el ámbito internacional, existe una tendencia generalizada, la cual consiste en anexar a los estados económicos financieros que deben presentar los gobiernos y sus entes, un conjunto de indicadores, para complementar la información contenida en las cuentas anuales, los cuales suministren información suficiente que conduzca a la evaluación de la gestión pública, de acuerdo a criterios previamente establecidos estandarizados e institucionalizados. Es así como países con trayectoria en gerencia pública y en el uso de indicadores de gestión tales como, el Reino Unido, Francia, Suecia, Suiza, Canadá entre otros, se ha observado un creciente interés en la adopción de estos instrumentos de medición en los informes anuales que se rinden al gobierno.

La importancia de tener un buen sistema de control de gestión a través de indicadores en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. Es bueno resaltar, que la organización que aplique sistemas de indicadores en sus controles de sus operaciones, conducirá a conocer el resultado real de las mismas, es por eso la importancia de tener una planificación, en la cual se presenten adecuados indicadores que permita verificar que los objetivos y metas se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

En toda organización no se puede dejar por desapercibido que los objetivos del control de gestión son los de procurar la eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones. En Venezuela en contraste con los avances internacionales, son muy

escasos los trabajos realizados en esta materia, a excepción de contribuciones muy puntuales que se reseñan en el desarrollo del trabajo.

La intención de esta investigación es la de proponer la adopción de distintas formas de medición y evaluación integradas como un sistema que emplee en común "Indicadores de Gestión", el cual contribuya a establecer controles y orientaciones específicas de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez". Esto debido a que se percibió a través de la investigación preliminar, que la institución en estudio, al igual que la mayoría de los entes públicos, no cuenta con un adecuado sistema de indicadores de gestión que permitan un control del desarrollo de sus actividades de una manera justa y eficiente. Situación ésta que le da razón de ser a la investigación, para lo cual el investigador se planteó como objetivo general Proponer un sistema de indicadores de gestión pública, para el control de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez"

Por tanto, se requiere del estudio de los ejes del Estado, de la administración pública y de los hechos que reflejan la Gestión Pública, con énfasis en estos dos últimos, extrayendo de ellos los aspectos concernientes a la planificación y gestión, enmarcado en lo que se podría denominar la Gerencia en base a indicadores.

La principal fuente de información son los documentos públicos y personales, las entrevistas profundas a personas pertenecientes o que pertenecieron en su desempeño laboral a la administración pública venezolana.

El ejercicio de una gerencia de control de gestión en el que el principal elemento lo constituyen los indicadores, es clave para el adecuado desempeño administrativo, observable también en las organizaciones privadas, donde la técnica de control de gestión visto de manera integral, ofrecen nuevos y mejores caminos para la gestión pública. La investigación que se presenta contiene algunas recomendaciones en torno a los principios que rigen la organización pública, los criterios para el diseño de modelo de control de gestión a través de los indicadores.

La gestión pública debe asegurar el logro de los objetivos del Ejecutivo Nacional con eficacia y eficiencia, proponiendo, para ello, acciones de cambio y desarrollo,

teniendo presente la transparencia y honestidad en el desenvolvimiento de sus funciones, con la finalidad de lograr el bienestar social y económico de la población.

Por tal motivo, la administración pública, en su proceso de modernización, incorpora elementos importantes de planificación y estrategias tendientes a fortalecer el logro de metas a corto plazo y objetivos a mediano y largo plazo. Ahora bien, de nada valdría todos estos esfuerzos de planificación, gestión y control de gestión, llevada a cabo por los entes públicos, si no se tiene diseñado un buen modelo de indicadores de control de gestión pública que permita unos resultados con eficacia y eficiencia.

Por lo expuesto anteriormente, este trabajo de investigación surge de la necesidad de presentar una propuesta de sistema de indicadores de gestión, para la mejora en la gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, el cual le permita a esta institución ejecutar, controlar y evaluar de manera eficaz y eficiente la gestión que se lleva a cabo y así lograr sus objetivos orientados a una elevada atención al sistema de gestión pública venezolano.

La metodología se ubica dentro del contexto de Investigación Proyectiva de acuerdo a una metodología aplicable a los estudios de tipo Proyecto Factible que según el Manual UPEL (2010) lo define como “La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas”.(p. 21), para lo cual se requiere determinar la situación actual en cuanto al uso de indicadores de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, en relación con lo previsto en las leyes vinculadas a la planificación y al control de gestión. Para ello, se plantea un apoyo en el estudio que permita medir, mediante una investigación de campo, el objeto de la investigación. Asimismo, se apoya en una Investigación Documental, que según el Manual UPEL (2010), consiste en “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p. 20). Se refleja principalmente este tipo de investigación en enfoques, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general, en el pensamiento del autor. De ahí lo relevante de su aporte para el desarrollo de la investigación. Se apoya además en una investigación de

campo a través de la aplicación de un cuestionario al personal vinculado con la elaboración y evaluación de indicadores de la Universidad en estudio. El presente trabajo, consta de 6 capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, la justificación, así como los objetivos generales y específicos, el alcance y las limitaciones del trabajo de investigación.

En el Capítulo II se señalan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas del tema en estudio, así como su base legal.

En el Capítulo III se presentan el marco metodológico de la investigación y las técnicas e instrumentos de análisis y procesamiento de datos, a implementar en la investigación.

En el Capítulo IV se realiza el diagnóstico, mediante el análisis de los datos y la interpretación de los resultados.

En el Capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones, sustentadas en el análisis e interpretación de los resultados, así como la referencia de las bibliografías consultadas como soporte de la investigación.

En el Capítulo VI se presenta la propuesta de un modelo de indicadores de gestión para el control de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La democracia en Venezuela ha venido gestando cambios a través del tiempo en la administración pública que han beneficiado el fortalecimiento de los procesos administrativos de las diferentes instituciones que asumen los retos de transformación y desarrollo con apego a la legislación venezolana.

La gestión pública, está obligada a proponer acciones representativas de cambio y desarrollo para asegurar su transparencia, honestidad, eficiencia y eficacia, permitiendo de esta manera, alcanzar el objetivo estratégico del bienestar socio-económico de la ciudadanía, promoviendo la participación, donde se involucren las instituciones, sus gerentes y en forma ampliada la sociedad en general, interactuando dentro de una nueva visión compartida de Estado.

En el marco de las leyes vigentes, (CRBV 2009, LOAP 2014, LOAFSP 2015, LOCGR Y SNCF 2010), se obliga a usar adecuadas prácticas administrativas para actuar como garantes del mayor beneficio posible de los fondos públicos, contextualizando sus acciones dentro de un clima de transparencia y capacidad, a fin de que al momento de la rendición de cuentas, estas pongan en evidencia su eficacia y eficiencia, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) en su artículo 141 sobre los principios de la Administración Pública.

De allí que se hace necesario considerar al gerente público como piedra angular en la cadena de distribución y aplicación de los recursos financieros del Estado, así como en el proceso de diseño, aplicación y evaluación de los indicadores usados para medir su gestión.

Los cambios ocurridos en la administración pública, tales como la incorporación

del riesgo en el control interno, formulación de presupuesto por proyectos, incorporación paulatina del gobierno electrónico, la globalización, entre otros, incluyen nuevas maneras de gerenciar, incorporando nuevos conceptos que le permitan la satisfacción de las necesidades colectivas, tales como la incorporación de la participación ciudadana a través de diversas leyes. Tal como lo manifiesta Durán (2009) “la formación técnica y conocimientos de leyes es de vital importancia para el nuevo gerente público, de tal forma que le permita estar a la altura de los retos que enfrenta la Gestión Pública actual” (p. 65)

El nuevo gerente público debe estar consiente que un elemento de gran importancia en su desempeño, radica en la adecuada formulación de indicadores, es decir, el establecimiento de factores de medición que le ayude en sus actividades gerenciales. Al respecto Harrington (1992, p 19) expresa: “La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo no se puede entender. Si no se entiende no se puede controlar. Si no se puede controlar no se puede mejorar”.

Según esta premisa se requiere que toda gestión pública esté acompañada de mediciones y controles, para ejercer el control fiscal del Estado. Tal como lo establece el artículo 51 de la LOCGR Y SNCF, “Quienes administren, manejen o custodien recursos, estarán obligados a formar y rendir cuenta de las operaciones de su gestión en la forma, oportunidad y ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República”, esta se realizará a través de informes sobre aspectos financieros, presupuestarios y gerenciales como resultado de su gestión pública.

De acuerdo a opinión del investigador, por investigaciones preliminares y por su desempeño en el sector público, considera que en Venezuela, en la actualidad se realiza una evaluación dispersa, eventual, no sistémica, a través de índices financieros, casi siempre extemporánea y cuyos resultados no son utilizados oportunamente como información en la toma de decisiones.

La gestión pública venezolana debe ser evaluada, para dar respuesta sobre el grado de adecuación y coherencia de sus decisiones y los resultados en términos de eficacia, eficiencia, economía e impacto social en el uso de los recursos públicos.

De conformidad con lo anterior, los indicadores de gestión servirán de

fundamento para la evaluación de gestión, en función del desempeño institucional. La evaluación de gestión deberá atender a los indicadores de gestión que establezcan previamente los órganos y entes de la administración pública nacional.

El control de gestión y evaluación del desempeño institucional requiere que el funcionamiento de los organismos y entes de la administración pública estén sujetos a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y los compromisos de gestión. Igualmente importante será el seguimiento de las actividades así como la evaluación y control del desempeño institucional y los resultados alcanzados para el logro de sus metas y objetivos.

También se requiere de funcionarios convencidos de las ventajas y beneficios de contar con un sistema de información con indicadores para la toma de decisiones, que estén dispuestos a ejercer acciones concretas para su diseño, formulación, generación, análisis e interpretación, muy por encima de los prejuicios que normalmente se hacen de cualquier sistema de evaluación, requerido para el mejoramiento continuo de la institución.

Al respecto, la Ley Orgánica de la Administración Pública (2014) en su Título II, artículos 3 a 31 establece los Principios y Bases del Funcionamiento y Organización de la Administración Pública, los cuales debe tener presente todo gerente y funcionario público en su desempeño y en el cumplimiento de los fines y objetivos organizacionales, a saber:

Eficacia: Para poder evaluar y medir la eficacia de una acción de gobierno se requiere de programas con metas predeterminadas, para poder compararlos con los resultados reales obtenidos. Puede decirse que el juicio de eficacia cobra una significación especial en aquellas actividades no competitivas, es decir, en muchas de las actividades desarrolladas por el gobierno, en especial las relacionadas con la provisión de bienes públicos.

La medición de la eficacia ha sido vinculada con la verificación de un conjunto de atributos asociados a ese concepto, los cuales tienen como pilar el cumplimiento del fin social. El cumplimiento de esos atributos implicará una gestión pública eficaz. Estos atributos son los siguientes:

- Orientación gerencial: Denota el grado en que los objetivos de la institución, los programas y sus funcionarios y empleados son claros, bien integrados, comprendidos y apropiadamente reflejados en los planes de la organización, su estructura, delegación de autoridad y su proceso de toma de decisiones.
- Relevancia: Expone el grado en que un programa continúa teniendo sentido, en relación con los problemas y necesidades que desea satisfacer.
- Idoneidad: Representa el grado en que un programa o sus componentes más importantes, tanto como el nivel de esfuerzo realizado, son lógicos en vista de los objetivos específicos que se desea obtener.
- Logros-resultados: Abarca el grado en que las metas y objetivos se han convertido en realidad.
- Aceptación: Representa el grado en que los grupos de beneficiarios, para los que un programa ha sido diseñado, juzgan que es satisfactorio.
- Costo y productividad: Se mide a través de las relaciones entre costos, insumos y producción.
- Adecuación a parámetros: Tiene que ver con la habilidad de una institución para adaptarse a los diferentes cambios en factores como mercado, competencia, fondos disponibles o tecnología.
- Resultados financieros: Comprende el complemento y la rendición de cuentas para ingresos y costos y la contabilidad y valuación de los bienes, pasivos y el patrimonio.
- Protección de los Bienes: Denota el grado en el cual los bienes importantes (fuentes de abastecimiento, propiedad de valor, personal clave, acuerdos o importantes registros de información) son salvaguardados, para que la organización esté protegida contra el peligro de pérdidas que pudieran amenazar su éxito, credibilidad, continuidad e incluso, su propia existencia.
- Supervisar e informar: Muestra el grado en el cual los problemas clave referidos al funcionamiento y al poder organizativo, son identificados, informados y cuidadosamente revisados.

Eficiencia: Es la relación que se establece entre magnitudes estáticas y/o dinámicas, que explican de forma objetiva y comparativa los equilibrios más significativos en el buen funcionamiento de la institución. En la mayoría de las organizaciones, una parte importante del tiempo y de la actuación de los directivos se centra en los esfuerzos internos efectuados para ejecutar las operaciones diarias de forma eficiente y la obtención de los bienes y servicios de la calidad adecuada, al menor costo posible. Una operación económica requiere que estos recursos sean obtenibles en la calidad y cantidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Una gestión pública económica tiende a buscar la combinación y asignación óptima de recursos, como manera de cumplir los objetivos, en términos de maximizar su resultado.

La calidad en la administración pública. El razonamiento según el cual los cometidos de la administración pública no tienen por objeto la obtención de beneficios, lo que, por ende, justificaría una eventual merma de la calidad, tanto de la gestión como en los servicios al cliente, resulta falso, ya que todos los conceptos de calidad pueden y deben aplicarse a la administración pública. En primer lugar, porque la calidad es una condición aplicable a todos los ámbitos administrativos, si se desea una nación realmente competitiva. Segundo, porque se puede reducir el déficit y obtener beneficios, enfocando la gestión de gobierno bajo filosofías y técnicas de calidad total.

Impacto: No es suficiente, aunque es posible, ser solamente eficaces o ser sólo eficientes. Es importante tomar en cuenta qué logros se han tenido hacia la comunidad, es decir, si se han satisfecho las necesidades del cliente de la organización. Podría considerarse que el impacto vendría a ser como el resultado más certero por el cual medir la gestión pública, ya que todas las labores administrativas se planifican en base a necesidades a satisfacer, y si las mismas no son cubiertas, de nada serviría el logro institucional con la eficacia y eficiencia.

Ecología: En los últimos años ha surgido una gran inquietud sobre los efectos ambientales y la calidad de vida a todos los niveles de la actividad económica, esto en virtud de los efectos devastadores que ha tenido la actividad económica en el ambiente. Esta situación no escapa de los organismos públicos, quienes son los más indicados

para erigirse en garantes de la protección y el bien colectivo, pero sobre todo, son responsables en gran parte de preservar los recursos para las futuras generaciones. Esta situación conlleva a incluir nuevos elementos y herramientas en la administración pública sobre bases ecológicas, que promuevan una mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles, que conduzcan a su preservación, lo que ha llevado al estado a elaborar leyes y disposiciones ambientales. De hecho, en Venezuela las disposiciones de tipo conservacionista están presentes en su legislación ambiental y en un conjunto de reglamentos que buscan proteger la calidad del ambiente.

Es de hacer notar que los Gerentes de la Universidad en estudio, deben estar al tanto de esta legislación y así dar cumplimiento a los mandatos legales sobre el control y evaluación pública, tal como lo establece el artículo 18 de la Ley Orgánica de Administración Pública, que señala expresamente el principio de control de gestión cuando establece:

El funcionamiento de los órganos y entes de la administración pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y el control de desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

Por lo tanto corresponde a las máximas autoridades de los órganos y entes del sector público, asegurar la elaboración y cumplimiento de los planes estratégicos de la institución, para garantizar la eficiencia en la obtención de los resultados concretos de su gestión.

Por esta razón se puede decir que existe un nuevo reto para la administración pública: lograr el desarrollo sostenible organizacional a través del adecuado control de su gestión.

Vista las consideraciones anteriores, el autor en sus investigaciones previas, observó una serie de debilidades en cuanto al diseño, uso y metodología empleada para los indicadores de gestión en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”. A tal efecto, pudo observar que en dicha institución, esta labor es

realizada como un mero formulismo, sin ninguna base ni tecnicismo, realizado por funcionarios en la fecha establecida para elaborar el Plan Operativo Anual en donde se incluyen algunos indicadores, tales como el de eficacia, eficiencia y economía. Aunado a esto, se pudo evidenciar que no se cuenta con un manual de diseño de indicadores, que permita formular de una manera adecuada los indicadores de acuerdo a las acciones realizadas por la Universidad.

Como es de esperar, esta situación repetida año a año al momento de elaborar el POA y el presupuesto institucional, se refleja en una incongruencia entre lo planificado y las acciones ejecutadas, no se cuenta con instrumentos adecuados que permitan medir los resultados e impactos de actividades realizadas, es decir, la gestión en la institución no es evaluada adecuadamente y en los casos en que se evalúa, sus resultados no son reflejados en los informes de gestión ni son utilizados en la toma de decisiones. De manera que se percibe a través de esta investigación preliminar, que la institución en estudio, al igual que la mayoría de los entes públicos, no cuentan con un adecuado sistema de indicadores de gestión que permitan un control del desarrollo de sus actividades de una manera justa y eficiente. Situación ésta que le da razón de ser a la investigación, para lo cual el investigador se planteó una serie de interrogantes que le permitiera dar respuesta al problema planteado y así llegar a una situación definida en la propuesta. Las interrogantes son las siguientes:

¿Cuál es la metodología utilizada para elaborar el Plan Operativo Anual como instrumento de planificación y diseño de indicadores?

¿Cuáles son los aspectos conceptuales y legales vinculados al diseño de los indicadores de gestión para entes públicos?

Las interrogantes anteriores conducen a centrar la siguiente pregunta: ¿Cuál será el sistema de indicadores de gestión más adecuado para mejorar el control de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un sistema de indicadores de gestión pública, para el control de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”

Objetivos específicos

- Identificar las bases legales que le dan sustento a la conceptualización vinculada a los indicadores de gestión en la administración pública, para las instituciones universitarias.
- Diagnosticar la situación actual del sistema de indicadores de gestión para el control de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”.
- Determinar los procesos de diseño de indicadores de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”.
- Proponer un sistema de indicadores de gestión para el control en La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”.

Justificación de la investigación

Por ser el control de gestión un elemento importante de la administración financiera pública y dado que las instituciones públicas deben desarrollar actividades de manera eficaz y eficiente para el logro de las políticas públicas, estos deben mejorar su desempeño, produciendo y aplicando las reformas que permitan la transparencia en la asignación y uso de los recursos públicos, de manera que el Estado pueda distribuir sus ingresos de una forma más eficiente y eficaz, maximizando el beneficio social que reciben sus ciudadanos y por supuesto, que esto se podría lograr con un buen sistema de control de gestión, acompañado de un buen diseño de indicadores de gestión que permita a los funcionarios controlar y evaluar sus actividades enmarcadas en políticas, normas, procedimientos y leyes establecidas para tal fin.

Desde el punto de vista institucional, el presente trabajo de grado está dirigido a la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, institución que tiene por finalidad impulsar los procesos necesarios que permitan transitar el camino hacia el verdadero rol que deben cumplir, como promotores del conocimiento tanto en pre grado como en post grado y en actividades de extensión. Además de constituirse como un espacio orientado a promover la reflexión, investigación, desarrollo y apropiación del conocimiento, acordes con la sociedad democrática, participativa y protagónica, expresada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), en cualquier ámbito del saber y la cultura.

Metodológicamente, la investigación constituirá un punto de referencia para nuevas investigaciones que involucren a otro tipo de organismos oficiales, pues el problema del diseño de indicadores de gestión en la administración pública no sólo pudiese corresponder al tipo de institución en estudio, sino a cualquier otro organismo público.

El acelerado cambio tecnológico, el dinámico ambiente de negocios y la presencia de la incertidumbre como compañera en todos los entornos de la vida diaria, requiere comprender y desarrollar un nuevo perfil profesional que permita a los funcionarios y en particular a los Gerentes por ser aquellos sobre los cuales recae la

toma de decisiones, así como fortalecer habilidades con las cuales se facilite el control de la gestión realizada.

Este trabajo de grado da cumplimiento al logro de los objetivos planteados, en la Maestría en Ciencias Contables, ya que permite un estudio profundo y sistemático de un aspecto tan importante en la administración pública como lo es el tema relacionado con los indicadores de gestión. Comenzando este trabajo con un diagnóstico a la institución en estudio, de tal manera que, conocida su situación, se proceda a plantear el sistema de indicadores de gestión, atendiendo a las necesidades detectadas, teniendo siempre presente la misión de la institución. Desde el punto de vista de las Ciencias Contables, la presente investigación representa una herramienta estratégica de gestión de control para el sector público, por cuanto un modelo de indicadores de gestión permitirá sincerar, entre otros aspectos, la información presentada en la rendiciones de cuenta, que a su vez coadyuvan a poder efectuar el control de Gestión por parte de los órganos externos de control de la administración pública.

Alcances y limitaciones

La presente investigación, titulada Sistema de indicadores de gestión, para el control de gestión en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, pretende dar cumplimiento al logro de los objetivos planteados, comenzando por un diagnóstico a la institución en estudio, de tal manera que, conocida su situación, se proceda a plantear la propuesta de sistema de indicadores de gestión, atendiendo a las necesidades detectadas, teniendo siempre presente la misión de la institución y la satisfacción de sus beneficiarios.

El alcance de esta investigación contempla el diagnóstico de la situación actual, definir los procesos y responsabilidades en cuanto a planificación y control dentro de la universidad, definición de la estrategia basada en las perspectivas del manejo de eficaz y eficiente de los recursos, definición de objetivos y el establecimiento y estructuración del conjunto de indicadores.

La investigación se realizó sobre el área de la Dirección de Planificación y Presupuesto, de la Universidad Politécnica Territorial “Kléber Ramírez”, con el fin de realizar un proceso de recopilación y análisis de datos que permitan el diseño de indicadores de gestión para el control, evaluación y mejoramiento de sus procesos de trabajo a fin de transformar la estrategia en acción, durante los años 2018 y 2019.

Se tomó como base para la observación de los diversos documentos de la institución, los años 2018 y 2019, asimismo se tomaron las leyes vigentes para el 2019 tales como la CRBV 2009, LOAFSP 2015, LOAP 2014, LOPPP 2014, LOCGR y SNCF 2010, Manual de Normas de Control Interno 2005 entre otras leyes de interés.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Son muchos los aportes que sobre este tema han hecho investigadores. Cada uno ha aplicado un enfoque y metodología diferente. Esto en gran medida se debe a la importancia que tienen los indicadores de gestión para las organizaciones, en especial las públicas, las cuales deben obedecer a una serie de mandatos que sobre la materia se han incluido en diversas leyes, principalmente partiendo del artículo 141 de la CRBV (2009) donde resalta los principios de eficacia, eficiencia y economía en la gestión, dichos principios son valorados en la aplicación de indicadores relacionados.

Partiendo de este hecho, el autor tomó algunas de esos trabajos como referencia para el desarrollo metodológico y conceptual, así como para el diseño de propuesta para ser aplicada en la Universidad Politécnica Territorial “Kléber Ramírez”. A continuación se destacan los aspectos más importantes de dichos trabajos referenciados en la presente investigación.

Reyes, (2012). Con su trabajo titulado: “Diseño de un sistema de indicadores de gestión para control de gestión pública. Caso: Fondo Merideño para el Desarrollo Económico Sustentable (FOMDES)”, presentó el diseño de un sistema estratégico de indicadores de gestión, que permitiese a ese ente un adecuado control y evaluación de la gestión pública, para lo cual efectuó una evaluación preliminar a dicho organismo, evidenciando la necesidad de actualizar el sistema, mediante la automatización del control de gestión, con énfasis en la generación y establecimiento de indicadores e información oportuna y confiable para la evaluación de la gestión pública, lo que permitiría la modernización de la gestión administrativa, desde la perspectiva del mejoramiento continuo.

La investigación en cuestión, proporciona orientación en cuanto a la metodología en el diseño de un sistema de indicadores de gestión, Dicho diseño contiene elementos de gran ayuda para el autor, en cuanto a la esquematización y desarrollo de la propuesta, además de tener un gran contenido en el área de indicadores de gestión.

Rojas (2012), realizó un trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias Contables, titulado: “Diseño de un modelo de control de gestión para la ejecución de los recursos universitarios. Caso de estudio: dirección general de medios de comunicación de la Universidad de Los Andes”.

Este trabajo tuvo como propósito, analizar el proceso de control de gestión en entes de la administración pública, específicamente en la gestión administrativa universitaria de la Dirección General de Medios de Comunicación de la Universidad de Los Andes, Venezuela; para ello se utilizaron las teorías de Herrscher (2002), Amat (2000), Beltrán (2005), Hinojosa (2009), entre otros. La investigación se ubica dentro de la modalidad de proyecto factible, es de tipo descriptiva con un diseño de campo no experimental. La muestra estuvo conformada por dieciséis sujetos, empleados con mayor tiempo en la organización y seis personas de alta y media gerencia, con experiencia en el área de presupuesto. Para obtener los datos se utilizó un cuestionario con alternativas de respuestas dicotómicas y una sección para explicación, obteniéndose como resultado que se desconoce el mecanismo de control de gestión como instrumento para evaluar lo eficiente, eficaz y efectivo del acto administrativo, considerándose que la gestión administrativa universitaria en general, requiere de estos procesos para mejorar, se le exhorta a llevar el control de gestión, implementado para tal fin indicadores, que le permitirán la obtención de información confiable, clara, relevante y oportuna para la toma de decisiones.

Terán (2011). En su trabajo de grado “Diseño de indicadores de gestión para organizaciones del sector público”, para optar al título de Ingeniero de Sistemas, en la Universidad Santiago Mariño del estado Mérida, presenta una metodología para generación, análisis e interpretación de indicadores de gestión para organizaciones públicas, como guía práctica para la generación de indicadores. Terán (2011) considera que la mayor parte de las organizaciones públicas no cuentan con mecanismos para

identificar qué tan eficaces y efectivos son en sus gestiones; cuando las organizaciones evalúan su plan operativo anual identifican que existen ciertos factores como la ausencia del aporte financiero, que impiden que se cumplan las metas fijadas. Por esta razón, una adecuada herramienta para medir la eficiencia, eficacia, la efectividad y la economía, harán más fácil el control para asegurar la calidad, corregir las posibles desviaciones o detectar las ya ocurridas. El objetivo principal de la propuesta es elaborar indicadores de gestión para evaluar los procesos que realizan las instituciones públicas; con la finalidad de controlar el cumplimiento, la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la economía en el alcance de los objetivos de la organización y corregir las posibles desviaciones que puedan tener. Los indicadores de gestión son importantes ya que le permiten a la organización justificar y/o medir los beneficios esperados y obtenidos. Además, un buen indicador de gestión ayudará a alcanzar el logro de los objetivos de la organización, ya que arrojarán resultados que permitirán evaluar el cumplimiento de las metas y en caso contrario corregir los errores, con la finalidad de que las personas a quienes se les presta el servicio final, lo estén recibiendo de manera óptima. La metodología usada está basada en el modelo de un proyecto factible apoyado en la investigación de campo y documental.

La propuesta hecha por Terán (2011), constituye una guía para la elaboración de indicadores de gestión, instructivos e información en el sector público, por lo que ha representado un gran aporte para la presente investigación, así mismo se espera lograr la finalidad de sembrar conciencia y una cultura de honestidad y transparencia en los entes públicos a través del cumplimiento del establecimientos de indicadores adecuados para el control.

FUNDACITE-MÉRIDA (2010), elaboró a través de su Gerencia de Gestión Interna, un “Manual de procesos para el diseño de los Indicadores de Gestión”. En este se presenta el desarrollo de la metodología empleada por dicha institución, para el diseño de sus indicadores. Se considera en este documento, que su objetivo principal es poseer mecanismos que permitan evaluar la gestión, con el fin de controlar el cumplimiento, la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la economía en el alcance de los objetivos organizacionales, además de detectar y corregir las posibles desviaciones.

La metodología a utilizar está basada en el modelo de un proyecto factible apoyado en la investigación de campo y documental. Consiste en la propuesta de un modelo funcional viable o de una solución posible a un problema de tipo práctico, con el objeto de satisfacer necesidades de un ente específico.

El desarrollo de plan para formular los indicadores de gestión de FUNDACITE MÉRIDA se apoya en la investigación de campo, debido a que la data se obtiene directamente del sitio donde se llevará a cabo el proceso de estudio. Además, se apoya en la modalidad de investigación documental, ya que se utilizan diversas fuentes documentales de bibliografías especializadas, artículos de internet, informes, manuales, guías y otros documentos.

Este trabajo constituye un pilar fundamental para el desarrollo de la presente investigación, ya que proporciona un gran aporte en cuanto a la metodología de la investigación, así como para el diseño de indicadores y aportes conceptuales de gran valor.

Cohil (2009), realizó un trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias Contables, titulado: “Análisis del proceso de auditoría de gestión aplicado por parte de la unidad de auditoría interna en la Universidad de los Andes, de Mérida – Venezuela”.

El propósito de la investigación estuvo dirigido a analizar el proceso de auditoría de gestión aplicado por parte de la Unidad de Auditoría Interna en la Universidad de Los Andes, sustentadas en bases legales, tales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y su Reglamento, la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público y su Reglamento N° 1. La investigación tiene cabida en el enfoque cualitativo y se apoyó en el Método de Investigación-Acción. Con referencia al diseño de la investigación, se enmarcó dentro de los aspectos presentados a partir del trabajo de campo, con apoyo documental. Para la etapa de recolección de datos se emplearon técnicas como la entrevista, observación y cuestionario. Del análisis de los resultados, se infirió que los expertos de control fiscal tienen conocimientos de las normas legales y de las actividades propias de la auditoría

de gestión. Sin embargo, existen situaciones en la Universidad que limitan el alcance de estas auditorías, como lo son la ausencia de Manuales de Organización, con la respectiva misión, visión y objetivos estratégicos, la falta de indicadores de gestión con su interpretación, la carencia de parámetros, criterios o elementos comparativos utilizados para evaluar los resultados obtenidos a través de los indicadores de gestión y por último, la información, datos, reportes y herramientas requeridas por los expertos a las unidades auditadas, no son suministrados de manera oportuna y veraz. Para finalizar se establecen las fortalezas y debilidades en la aplicación de la auditoría de gestión en la institución universitaria, en función de contribuir al mejoramiento continuo de las actividades del proceso de auditoría de gestión.

La Contraloría General de la República (1998-1999), en su afán por establecer los métodos más adecuados para controlar y evaluar la Gestión Pública, ha hecho una cantidad de documentos sobre el tema, dentro de las cuales está la publicada entre 1998 y 1999. Este documento se titula: Cuaderno Nro. 3 “Metodología para la Auditoría de Gestión”.

La finalidad de este órgano rector del control ha sido diseñar esta y otras publicaciones para los organismos de la Administración Pública Nacional, proponiendo la metodología aplicada institucionalmente para el control y evaluación de la gestión a través de indicadores. En general establece una filosofía de trabajo que contribuye con el esfuerzo de las instituciones para evaluar los resultados de la gestión.

Bases Teóricas

Gestión Pública

Una investigación que trate de indicadores de gestión, debe empezar por definir qué se entiende por gestión. No se puede hablar de indicadores sin relacionarlos con las formas y los alcances de los modelos de gestión. La gestión vincula elementos técnicos y científicos con valores y creencias. Desde este punto de vista Pacheco y otros (2002), definen en su dimensión técnica a la gestión como: “Un conjunto de procedimientos y normas válidos en la práctica, que en su forma más concreta, son herramientas”.

Según este mismo autor, la función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de las organizaciones.

El término gestión es de origen europeo. Para algunos autores como Pacheco y otros (2002), la gestión es la utilización, el empleo, la consecución y la combinación de recursos; gestión se circunscribe a lo rutinario o cotidiano contrapuesta a la dirección empresarial, que se relaciona con los objetivos básicos y la función de las grandes líneas de acción organizacional.

Para el FUNDIL (2008) puede considerarse la gestión como: “Un conjunto de acciones requeridas para hacer que un órgano o ente público, cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente”.

Considera el autor que la gestión va más allá de una simple actividad, implica un esfuerzo y hasta un conocimiento técnico que le permita llevar a buen término, el logro del objetivo deseado, por lo que considera que la gestión bien puede considerarse como un paradigma que evoluciona junto al desempeño de quienes la llevan a cabo. Teniendo en cuenta que un paradigma es una combinación de factores, un conjunto de piezas de

conocimiento, tanto en el sentido práctico como en el teórico, el paradigma es la habilidad física para obtener un resultado.

Niveles de Gestión

Expresa Beltrán (2010, p.25), que en las organizaciones, la gestión se puede realizar a tres niveles, los cuales son:

- **Gestión estratégica:** la cual se desarrolla en la dirección y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones son generalmente corporativas y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio e incluye la relación de la organización con el entorno.
- **Gestión táctica:** la cual se desarrolla con la base de la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio y tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
- **Gestión operativa:** la cual se desarrolla con base a la gestión táctica. El impacto de las decisiones y las acciones es del corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con la función de ejecución y de control.

Como se observa, los diferentes niveles de gestión están íntimamente relacionados, a partir de una visión macro de la organización, estableciendo los objetivos fundamentales, para luego ir descendiendo de niveles hasta llegar al operativo, nivel este el cual será el comienzo de todo el control a realizar, pues es donde se materializa la gestión organizacional.

En este orden de ideas, partir de los niveles operativos implica establecer el control de las actividades o tareas las cuales realmente muestran los resultados, logrados para así poder conocer si se tienden a satisfacer lo propuesto para el mediano y largo plazo.

Vista esta pequeña introducción en cuanto a la gestión, recae el estudio hacia uno de los principales elementos a considerar en la investigación como lo es la gestión pública.

La Gestión Pública, constituye un conjunto de técnicas, procesos de planificación, dirección y control eficiente de las operaciones del órgano o ente público. Pueden encontrarse una gran cantidad de definiciones al respecto, pero para efectos de esta investigación, se destacará la definición presentada por Patiño (2004), quien manifiesta que

La gestión pública es la articulación estratégica de las acciones de una entidad, de su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas por los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto. (p. 57)

Ahora bien, dentro de la gestión pública es importante destacar: El control de gestión, definido por Abad (1996) como

Un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos. (p.19).

FUNDIL (2008) considera la Gestión Pública como “el término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades del órgano o ente público”. (p. 7)

Para el investigador la gestión pública es un conjunto de acciones que realizadas de una forma coherente, con tecnicismo y ética van a permitir que se logre de una forma adecuada los mandatos constitucionales en los que se establecen los derechos del ciudadano, de ahí la importancia que estas actividades se realicen de una forma eficaz y eficiente.

Fundamentos para una buena gestión financiera pública

El proceso de transformación del Estado adelantado por el gobierno nacional, ha impulsado el fortalecimiento institucional en todos los niveles de la Administración Pública para responder a las nuevas realidades del entorno y que le permita lograr cada vez más niveles de eficacia y eficiencia, en el desempeño de las competencias que les atribuye la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), la Ley Orgánica de Planificación Pública Popular (2014), la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2015), entre otras, y en especial de las derivadas de la formulación, ejecución y seguimiento de los planes de desarrollo.

Existen una multiplicidad y complejidad de procesos subyacentes en la administración pública, que por su rol tiene una importancia capital para las sociedades del mundo, lo que motiva su estudio por parte de la mayoría de los países, que han visto la necesidad de adecuar su administración, planificación y presupuestos a las condiciones de la realidad de cada sociedad, caracterizada, entre otras, por la globalización y sus consecuencias.

Por tanto se requiere del estudio de los ejes del Estado, de la administración pública y de los hechos que reflejan la gestión pública, con énfasis en estos dos últimos, extrayendo de ellos los aspectos concernientes a la planificación y al control de gestión.

El acto de planificar le ofrece al gerente ventajas como la reducción de la incertidumbre al definir directrices, objetivos concretos y la orientación de la gestión; contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión así como su evaluación y control a través del diseño de indicadores de gestión; permite promover la participación de las comunidades y de los actores en el desarrollo y ofrece una visión más clara de la gestión pública.

Lo anterior tiene sentido en la medida en que exista la voluntad de toda organización para emprender las acciones, trabajar en equipo para la ejecución de los planes, tanto institucionales como de desarrollo estatales, municipales y nacionales y

cumplir con los principios establecidos en la Constitución y las Leyes vigentes para la fecha de la realización de la investigación.

La Gestión Pública y la Calidad

En la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública” (2008), preparada por el CLAD y aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado en San Salvador 2008, se establece que los ciudadanos tienen derecho a una gestión pública de calidad, por tanto la carta se constituye en un marco de referencia que posibilita reformas en el sector público. La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades de los ciudadanos con justicia, equidad, objetividad, eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad es sinónimo de cumplimiento de metas.

Una gestión pública se orienta a la calidad cuando se encuentra referenciada a los fines y propósitos últimos de un gobierno democrático, esto es cuando se constituye en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y se obtienen resultados. La calidad de la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar con justicia y equidad, garantizando el desarrollo a la persona y el respeto a su dignidad y la garantía del cumplimiento de los derechos humanos, en especial asegurando a todas las personas el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad.

La adopción de calidad en la Gestión Pública, contribuye a la legitimidad de la democracia y al logro del desarrollo económico y social de forma sostenible, con la mejora de la cohesión social. Implantar la calidad en la administración pública requiere decisiones políticas y una visión compartida que dirija los esfuerzos transformadores a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Dentro de las acciones e instrucciones de la calidad en la Gestión Pública se encuentra la necesidad de hacer mejoras en las normativas, de tal forma que permitan la eficacia y la eficiencia, por lo que es inminente la necesidad de controles que conlleve a estos resultados dentro del proceso administrativo en la gestión pública.

Indicadores de Gestión

El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas institucionales y acompañar el desenvolvimiento de los planes, este sistema es una necesidad en la medida que crece la complejidad de una organización para efectos del control. Las teorías y practicas orientadas hacia la calidad insisten en la necesidad de construir indicadores, de esta forma los indicadores deben estar conectados a las metas de la organización en su conjunto para armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos, lo que hace a los indicadores de gestión instrumentos básicos para el control y el despliegue de las estrategias organizacionales.

Briceño (2004) define los indicadores de gestión pública como “instrumentos de la gerencia que permiten medir, en términos cuantitativos y cualitativos, la gestión de una organización, así como los niveles de eficacia y eficiencia con los que se han logrado o lograrán las metas”. (p. 28).

Beltrán (2010) define un indicador como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”. (p. 38)

El principal objetivo de los indicadores es poder evaluar el desempeño del área, mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así como observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o aplicar correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada; a su vez, sirven para definir políticas, propósitos, estrategias y metas que aseguren la consolidación de los objetivos y misión de las instituciones en el ámbito de sus especialidades.

Los indicadores están representados por variables de medición que pueden ser valores, unidades, índices, series, estadísticas, entre otras, que permiten por una parte, expresar cuantitativamente los valores necesarios para diagnosticar y evaluar los

recursos previstos y empleados, en función de los objetivos y metas logradas y por la otra, medir y evaluar el grado de efectividad de la producción institucional.

Para Beltrán (2010), los indicadores de gestión contribuyen a la evaluación, no sólo de los aspectos internos de las organizaciones, sino también de aquellos logros que traspasan la esfera interna institucional, por cuanto éstos son, ante todo, información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Esta información es necesaria, por cuanto hoy en día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que componen el área. En tal sentido, los indicadores de gestión pretenden:

- Tener un buen sistema de información.
- Que exista correspondencia con el objetivo a cumplir.
- Relevancia de la información requerida.
- Debe estar fundamentado en estadísticas, encuestas y otros instrumentos de medición, tomando en cuenta que un sistema de indicadores debe:
 - ✓ Elaborar objetivos y estrategias: Los objetivos deben cuantificarse para poder asignarles indicadores.
 - ✓ Definir los indicadores para los factores clave de éxito.
 - ✓ Diseñar la medición.
 - ✓ Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.
 - ✓ Estandarizar y formalizar; es decir, elaborar y divulgar el manual de indicadores. (p.35)

Según Acevedo (2001), un indicador debe ser:

- *Entendible*, es decir, conceptualmente claro, comprensible, fácilmente reconocido por todos aquellos que lo usan.
- *Mensurable*, expresado en unidades de medida que se entiendan fácilmente.
- *Cierto*, que se pueda comprobar mediante información confiable.
- *Oportuno*, que pueda obtenerse en el momento en que se requiera.
- *Sensible*, que refleje cambios de las situaciones.

- *Controlable*, dentro de la estructura de la organización. (p.88)

Composición de un Indicador de Gestión

Según Beltrán (2010), “un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- La identificación y diferenciación, la cual debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de sus factores y la manera como ellos se relacionan.
- La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo” (p. 42).

www.bdigital.ula.ve

Clasificación de los indicadores

Beltrán (2010) manifiesta que “existen diversos tipos de indicadores de gestión, los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc.” (p. 44). Importante es destacar que los indicadores de eficacia o de eficiencia por ser los de mayor uso, se especifican a continuación:

El *indicador de eficacia* mide el logro de los resultados propuestos, indicando si se hicieron las cosas que se debían hacer, es decir, los aspectos correctos del proceso; se enfoca en el qué se debe hacer. Por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso, para comparar lo que entrega el proceso contra lo que el espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los *indicadores de eficiencia*, por su parte, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

Para Serna (2008, p.8), los indicadores pueden clasificarse en:

1. Indicadores genéricos o de desempeño (*lagging* indicador). Son aquellos que miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Ejemplo de ello son los indicadores financieros, por cuanto una vez se obtienen muy poco puede hacerse para lograr cambios, si no se afectan los factores que causaron este resultado.
2. Indicadores impulsores o motores de desempeño (*Leading indicators*). Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al usuario y el mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimientos de la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

Condiciones que deben reunir los indicadores: Serna (2008), manifiesta que “los indicadores deben presentar ciertas condiciones para poder caracterizarlos como tal, entre las cuales se mencionan las siguientes:

1. Debe ser relevante, es decir que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
2. Debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.
3. Debe tener pertinencia, la información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.
4. Debe tener objetividad, los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos.
5. Debe tener sensibilidad, un indicador debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos.

6. Debe ser preciso, su margen de error debe ser aceptable”. (p.36)

Validación de los indicadores: Según Fernández, (2004), “la validación de los indicadores tiene por objeto comprobar que estos son útiles y rentables, y para ello se debe comparar la utilidad de los resultados alcanzados y su coste de obtención con los objetivos inicialmente previstos y para los cuales se habían desarrollados dichos indicadores”.

El investigador considera de gran importancia la validación de los indicadores de gestión, en virtud de que al procederse de esta forma, se tendrá la certeza de que estos instrumentos tan importantes para la gestión pública, puedan lograr su objetivo y se conviertan en garantes de resultados confiables para la institución.

Levantamiento de la información para el diseño de los indicadores de gestión

Fundacite Mérida (2010) en su manual de procesos para el diseño de los indicadores de gestión, establece que es importante tener presente que antes de iniciar el proceso de diseño de indicadores de gestión debe hacerse un levantamiento de la información, la cual consiste en realizar un análisis detallado que permita conocer la situación actual de la organización, tomando en cuenta para ello elementos importantes a nivel de planificación estratégica, tales como misión, visión, objetivos, estrategias y metas.

Del mismo modo, establece el mencionado documento que a nivel operativo permite conocer los procesos actualizados en cada una de las áreas, formalmente establecidos a través de manuales de procedimientos que faciliten el suministro de la información requerida para su estudio y análisis. En ocasiones, las organizaciones no poseen esta información en manuales; por lo tanto, se debe realizar un levantamiento de información en cada unidad, a través de instrumentos de recolección de datos, adaptados a la naturaleza y tamaño de cada organización, que permitan conocer las actividades y procesos que se llevan a cabo para producir un determinado producto y/o servicio.

Para la recolección de datos primarios se cuenta con las siguientes técnicas: (1) *La entrevista*, que consiste en la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional, realizando preguntas a las personas involucradas en la unidad en estudio y a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés, de acuerdo a los requerimientos de información necesarios. (2) *La Encuesta*, que permite obtener información a través del cuestionario para la elaboración de datos que corresponden a experiencias tanto objetivas como subjetivas de personas distintas del investigador, permitiendo la obtención de información aplicada a las distintas unidades.

En la recolección de datos secundarios, existe una amplia gama de técnicas, es decir, la información proviene de muchas fuentes y la técnica más conveniente a aplicar es la *revisión y análisis de la información bibliográfica* asequible; se encuentra en diversas fuentes, tales como bibliotecas, Internet, revistas, guías y manuales de organización, los cuales suelen ser suministrados por las instituciones bajo estudio.

Proceso para la elaboración de indicadores

Para Fundacite Mérida (2010), este proceso se describe de la siguiente manera: La denominación de *variables*, también llamadas *indicadores de gestión de primer nivel*. Estos indicadores de primer nivel están conformados por una única variable, de la que se expresa su magnitud. Para la denominación de variables es necesario identificar los datos que pueden aportar información relevante en la evaluación de los procesos, creándose posteriormente otros indicadores de mayor complejidad para evaluar la gestión, llamados *indicadores de segundo nivel*, los cuales consisten en una relación de numerador a denominador, estructurados con un determinado nivel de complejidad, los cuales tienen la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento ya sea de una gestión o de un resultado.

La denominación de variables no sólo debe formularse para construir indicadores que permitan medir situaciones regulares utilizando indicadores de primer o segundo nivel, también deben utilizarse para describir, evaluar y controlar situaciones críticas o irregulares de uno o más elementos del modelo.

Según Acevedo (2003),

Dependiendo del tipo de variable que sea seleccionada, el indicador que se diseñe puede permitir ejercer control de tipo físico (volumen, cantidades, unidades), económico (costos, gastos, inversiones, bolívares o unidades monetarias) y cronológico (unidades de tiempo) y se establece que las categorías de variables son utilizadas para evaluar el desempeño gerencial. (p. 41).

Ventajas de los indicadores de gestión

Según Beltrán (2010), la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Pero, además, se tienen las siguientes ventajas:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento, tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de las organizaciones, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestos.
- Contar con la información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto mediano y largo plazo.
- Disponer de la información necesaria a todos los niveles de la organización, que permita contar con patrones para establecer prioridades, de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de sus unidades con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

Al respecto Pérez (2000) manifiesta que “los indicadores de gestión presentan unas series de ventajas, entre las cuales se menciona:

1. Ayuda a conocer los objetivos y metas que percibe la organización.
2. Da a conocer los resultados y permite su comparación con patrones de referencia preestablecidas facilitando el entendimiento de los términos eficacia, eficiencia y economía.
3. Permite controlar más efectivamente los recursos.
4. Ofrece respuestas rápidas a clientes.
5. Entre otras ventajas más importantes”.

Beltrán (2010), expresa por su parte que “quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en reducción drástica de la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización” (p.44).

Diseño de indicadores de gestión

Fernández (2010) expresa que para diseñar los indicadores de gestión, se debe en primera instancia, identificar las áreas críticas de la organización, así como también las debilidades en cada uno de los procesos que involucre la funcionalidad de la empresa. Posteriormente, es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. “Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de una empresa” (Fernández, 2010).

Economía: Es la adecuada adquisición y asignación de recursos de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos, técnicos y naturales, para que sean utilizados de tal forma que permitan maximizar los resultados, es decir que a mayores recursos utilizados, deben darse los máximos resultados para lograr satisfacer las necesidades y el cumplimiento de objetivos. Una gestión se considera económica cuando al evaluarla se comprueba que:

- Se hizo en forma racional la adquisición de los insumos requeridos en el proceso de producción o de prestación de servicios, o sea que no se utilizó más de lo que realmente se necesitaba.
- Se estableció si la asignación de los recursos disponibles era lo más conveniente para maximizar los resultados.
- Se estudió y se analizó la planeación y programación de necesidades y utilización de los recursos de manera tal que estos se entregan oportunamente y no fueron causas de mora en la elaboración de los bienes o servicios que suministra la entidad.
- Se evaluó el costo de adquisición de los insumos.
- Se evaluó el beneficio o pérdida social derivado de los diferentes proyectos y/o programas realizados por las entidades.

Eficiencia: Se fundamenta en la productividad y se conoce como la relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menor costo en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. Este criterio tiene dos medidas esenciales: la técnica y la económica. La técnica es el resultado de su medición en términos físicos (productividad), en tanto que la económica se da en términos monetarios (costos). Una operación eficiente produce la máxima cantidad de bienes y/o servicios con una cantidad y calidad de bienes y servicios determinada.

Una gestión se considera eficiente cuando al evaluarla se comprueba que:

- Se midió la productividad administrativa, operativa y financiera en relación con los recursos utilizados y los servicios prestados o el bien producido.
- Se pudieron valorar los costos y beneficios a fin de determinar la eficiencia o su rentabilidad con los recursos utilizados.
- Se identificaron los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de bienes a fin de evaluar la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.

- Se estableció la adecuada utilización de los recursos en el logro de los objetivos previstos.
- Se determinó la cobertura alcanzada en la producción o prestación de servicios al lograr las metas establecidas al menor costo y adecuada calidad.

Eficacia: Es el logro de un resultado de manera oportuna y que guarda relación con los objetivos y metas planteadas. Una gestión se considera eficaz cuando al evaluarla, se comprueba que:

- Se hayan cumplido las metas, planes y programas preestablecidos por el ente económico, las que deben estar fundamentadas en las políticas empresariales determinadas en los objetivos básicos y complementarios en la misión de la organización.
- Se haya determinado el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados frente a lo programado.
- Se determinó si el servicio prestado se entregó oportunamente, si se terminó en el tiempo estipulado, en la cantidad determinada, el volumen ejecutado por unidad de tiempo, y con la calidad requerida, lo mismo que con la satisfacción del usuario.
- Se identificaron claramente los receptores del bien o servicio prestado por estrato socio-económico.
- Se determinó cómo fue la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores necesarios para la prestación del bien o servicio.
- Se seleccionó con criterio objetivo los clientes o población beneficiaria de los planes o programas.

Efectividad: Controla y mide si el producto cumple con el propósito final para lo cual fue diseñado. Se debe evaluar trimestralmente y una definitiva al final del ciclo o período fiscal mediante comparaciones de los objetivos propuestos con las ejecuciones, determinando sus efectos de manera cualitativa y cuantitativa. Es el resultado total de la eficiencia y la eficacia dirigido hacia el objetivo final en la prestación del servicio o en la distribución o venta del producto.

En una gestión se considera que existió efectividad cuando al evaluarla, se comprueba que:

- Se estableció que el producto o servicio prestado satisfizo al cliente o usuario en cuanto a la satisfacción de las necesidades de cada uno.
- Se evaluó el impacto o efectividad del bien o servicio prestado.
- Determinó el impacto económico, social, ambiental y a nivel de necesidades insatisfechas.

Para Rodríguez (2014), “los indicadores de gestión son de vital importancia para medir los índices de rendimiento de los órganos o entes del sector público” (p. 208). Los órganos del control fiscal podrán utilizar los indicadores de gestión que haya diseñado el órgano o entidad, así como los índices de rendimiento referenciales que estos elaboren o los de otros organismos similares.

Los indicadores de gestión son una herramienta que aporta información cuantitativa respecto al logro de los planes, proyectos y metas establecidos en el Plan Operativo Anual (POA). Por lo tanto, es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la cual al ser comparada con períodos de gestión anteriores, permite evaluar su desempeño. Los indicadores de gestión, al ser incorporados al presupuesto, permiten inferir el alcance de las metas propuestas en razón de su eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio.

Mediante un sistema de indicadores se puede evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como la calidad de los productos y servicios generados, además, del efecto e impacto que éstos tienen en la comunidad que se pretende atender permitiendo medir así, el desempeño de los gerentes respecto al cumplimiento de las metas programadas y el logro de los objetivos previstos por la legislación presupuestaria correspondiente.

En este sentido, Berbesí (2004) define un sistema de indicadores como “un conjunto coherente de datos combinados o no de acuerdo a un régimen de categorías que representan el comportamiento de las diferentes variables involucradas en la gestión de una unidad de análisis durante un lapso de tiempo determinado”. Donde la

unidad de análisis es concebida como una unidad orgánica reflejada en la estructura organizativa de la entidad, puede ser también un proyecto, programa, partida, o conjunto de unidades individuales que deben ser conformadas dependiendo de la forma que quiera implantarse en el sistema de indicadores.

La implementación del sistema de indicadores puede desarrollarse e institucionalizarse de diversas maneras en cada institución. El seguimiento y evaluación puede aplicarse por unidades de acuerdo a la estructura organizativa de la institución. En esta variante cada una de las unidades de la entidad es sometida a control por separado, de acuerdo a su naturaleza y objetivos específicos, produciendo información a las unidades superiores (en forma vertical ascendente y descendente) hasta poder dar respuesta a las expectativas estratégicas del más alto nivel. Para ello, se deberá tomar los diversos productos que se generen teniendo en cuenta cuáles van dirigidos a generar cambios institucionales o a solucionar problemas a corto, mediano o largo plazo, con la finalidad de observar cuáles van a ser los beneficios finales.

En un modelo de control de gestión deben existir dos subsistemas de indicadores, “uno denominado subsistema de gestión que contempla los elementos de entrada, insumo, proceso y producto. El otro denominado subsistema de resultados que contempla los elementos consecuencia, es decir, los efectos e impactos medidos en términos de satisfacción individual y colectiva respectivamente. Ambos subsistemas de indicadores (Gestión y Resultados), son divididos en tres categorías: la física, la económica y la cronológica”. (Acevedo 2004)

El uso de un sistema de indicadores para la institución traerán algunos beneficios que se derivan del uso del mismo, estos son:

- Permiten detectar problemas.
- Permiten conocer mejor los procesos internos de la organización en lo referente a costos, recursos, requerimientos, desperdicios, entre otros.
- Permite la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad.
- Permite la presentación simplificada de cuentas sobre lo ejecutado y sus desviaciones con relación a lo esperado.

- Permite a los diferentes niveles de la organización, conocer y analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la unidad (a nivel micro) y de la organización (a nivel macro).

Para garantizar todas estas condiciones en el funcionamiento de un sistema de indicadores de gestión para las organizaciones públicas es necesario:

- Concertar con el gobierno el uso que se le dará a los indicadores, de conformidad con las políticas estatales en la materia.
- Profundizar en la elaboración del marco conceptual y filosófico para la estructuración de indicadores.

Los Indicadores y la Planificación

Siendo la planificación una labor de análisis, proyección y formulación de las metas generales para lograr que los recursos y acciones políticas asociadas con el progreso del país, se asignen y realicen de una manera adecuada, encausada hacia el logro de los objetivos de la constitución, se requiere que la misma adquiera la definición de *planificación estratégica*, que según la visión de Serna (2008):

Puede ser definida como el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, ya sea de manera interna y/o externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como también busca medir el nivel de competitividad, con el propósito de prever y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 49).

En consecuencia, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta básica, tanto para el Estado y sus instituciones, como para cualquier tipo de organización productiva o de servicio. Tal como lo manifiesta Rodríguez (2014), “En la planificación estratégica se define de manera sistemática los fines y objetivos

básicos de largo, mediano y corto plazo de una organización así como la adopción de acciones necesarias para alcanzar objetivos” (p. 140).

No obstante, aunque la planificación estratégica se proyecta en el largo plazo; es conveniente tener presente que esta se apoya para su éxito en la planificación a corto plazo, contribuyendo a una integración entre ambas. El carácter instrumental que se le ha otorgado a la planificación, se justifica frente a los problemas a resolver en la economía, lo que implica que el logro de los objetivos básicos que se pretenden alcanzar mediante la planificación, exijan continuidad en la acción.

Plan Operativo Anual: Según Bastidas (2003), el POA representa la instrumentación estratégica de los planes del corto plazo, pues expresan los objetivos y cuantifican las metas para un ejercicio fiscal, las cuales deben ser controladas y evaluadas en atención a la calidad del bien o servicio ofrecido en cuanto a la eficiencia y eficacia alcanzados en términos de efectividad y productividad, considerando prioritariamente la atención al ciudadano y el beneficio colectivo.

Así, indica Bastidas (2003) que un plan operativo anual constituye un instrumento de apoyo a la gestión pública, pues contiene las directrices a seguir en cada organismo en cuanto a un equilibrio definido en el plan de largo plazo, la línea estratégica, su objetivo asociado y el problema detectado; para luego detallar en cada programa y proyecto las líneas generales de acción, las acciones concretas, las metas, montos requeridos, modalidad de orientación, localización geográfica de la entidad, los indicadores de gestión y el cronograma trimestral de distribución absoluta y relativa de las metas.

Para la formulación del POA, cada organismo debe revisar las metas y volúmenes de trabajo alcanzadas y llevadas a cabo en los diferentes programas, durante los últimos cinco ejercicios fiscales. Una vez evaluada la gestión en términos de indicadores de productividad y continuidad, se determinará la necesidad de formular nuevas metas o darle continuidad a las anteriores. Evidentemente que para tomar esta decisión se requiere contar con recursos que permitan su ejecución en el próximo período fiscal.

De allí que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela señala expresamente lo siguiente;

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que está dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Estos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible (Art. 315)

La elaboración del presupuesto consiste, entonces, en el proceso fundamental que vincula el ejercicio presupuestario con el plan anual. Tanto en éste como en el presupuesto, los programas deben responder a los objetivos y lineamientos establecidos; pero es en el presupuesto donde se indican los recursos materiales que demandan las acciones y para cuya movilización se requieren recursos monetarios, que en definitiva, son los que determinan las asignaciones presupuestarias a las diferentes instituciones del Estado, de cuya gestión dará respuesta la aplicación de los diversos indicadores diseñados para tal fin.

www.bdigital.ula.ve

Los Indicadores y el Control

El control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana, del ser humano, conscientemente o no. Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad y el sistema de control es el fruto de la planificación, por tanto, apunta al futuro.

En tal sentido, Duran (2009) considera que el control podría definirse como

Un ejercicio sistemático para fijar niveles de desempeño con respecto a la planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, y así determinar si hay desviaciones, medir su importancia y para tomar las medidas tendentes a garantizar que los recursos se usen de manera eficaz y eficiente en el logro de objetivos y metas (p. 48)

La importancia del control radica dentro de las instituciones, es indiscutible y resulta imposible imaginarse una organización desprovista de control. En las organizaciones modernas hay muchos factores que lo hacen indispensable, tal es el caso del ambiente cambiante del ente, complejidad, errores y delegación.

Para FUNDIL (2008), “Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro”. (p.25)

Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es el campo de interés del investigador, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

Clasificación del Control. El control puede clasificarse de diversas maneras, siendo las más conocidas:

Control Externo: se define en el Artículo 42 al 50 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal de la siguiente manera: “comprende la vigilancia, inspección y fiscalización ejercida por los órganos competentes de control fiscal externo sobre las operaciones de las entidades a que se refiere el art. 9 numeral del 1 al 11 con la finalidad de determinar el cumplimiento de las leyes, de las metas, evaluar eficacia y eficiencia, economía basados en los índices de gestión, evaluación del sistema de control interno entre otros”. Según el artículo 43 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela el control fiscal externo es ejercido por:

- La contraloría General de la República.
- Las contralorías de los estados.
- Las contralorías de los municipios.
- Las contralorías de los distritos metropolitanos.

Las organizaciones podrán apoyarse en las auditorías externas de auditores independientes calificados y registrados por la Contraloría General de la República

El artículo 46 establece que el control externo será realizado por los órganos de control fiscal, mediante auditoría, inspecciones y fiscalizaciones, exámenes... En los

entes u organismos sujetos a su control para verificar la legalidad, exactitud de sus operaciones y el cumplimiento de sus metas así como el impacto de su gestión.

Control Interno: Según la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, (INTOSAI), 2001 el control interno es “Una herramienta Gerencial usada para brindar una seguridad razonable de que los objetivos gerenciales están siendo alcanzados”. Por tanto, partiendo de esta idea se puede decir que más que un proceso, una herramienta, constituye una base de seguridad de cumplir con aspectos importantes dentro de la organización como son la eficacia, la eficiencia, economía y legalidad.

Las máximas autoridades son las responsables de establecer un ambiente de control eficaz en sus organizaciones como parte de su responsabilidad gerencial en el uso de los recursos públicos. De hecho, el tono que los gerentes establecen a través de sus acciones, sus políticas y sus comunicaciones, puede llevar a una cultura de control positivo.

Control Fiscal: según el Artículo 289 -1 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, es el encargado de vigilar la gestión de la administración y de los particulares o entidades que manejan fondos de la Nación de manera selectiva y posterior de acuerdo a la ley. A través de la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos así como las operaciones relativas a los mismos. El control fiscal lo integran: la auditoría financiera y legal, la revisión de cuentas, el análisis de gestión y la valoración de costos ambientales

Control Parlamentario o político: lo ejercen los órganos políticos del Estado o el parlamento, a saber, la Asamblea Nacional, Concejos Legislativos y Concejos Municipales, sobre el gobierno y sus actividades, tiene naturaleza política y es conocido como control parlamentario. Se ejerce control cuando se discute una ley y cuando se discute una ley de presupuesto es decir el control parlamentario toma como objeto la actividad parlamentaria, Artículo 187 de la CRBV.

Control Jurídico: Atribuido por excelencia al poder judicial, es decir, a los jueces quienes son los encargados de administrar justicia, en nombre de la justicia y por autoridad de la ley. Desde el punto de vista fiscal, la jurisdicción es la instancia judicial

una vez agotada la vía administrativa. Tiene sus extensiones en el mismo Poder Ejecutivo, por la atribución del control de la constitucionalidad de los proyectos de ley.

Control de Gestión: Tipificado en el Artículo 289-5 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en los Artículos 61 y 62 de Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal. En estos se establece que los órganos de control fiscal, tendrán competencia para hacer auditorias, estudios, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza en los entes sujetos a control a fin de evaluar los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales. En tal sentido, el control fiscal, es la actividad gerencial que se desarrolla hacia las organizaciones, dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos, de sus planes, programas y metas, de las disposiciones normativas que regulan su desempeño y de que la gestión sea eficaz y ajustada a los estándares de calidad. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 289 se establece como función de la contraloría, la de ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento de los resultados.

La actual Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal del 2010, establecen el Sistema Nacional de Control Fiscal; introducen la visión del Control Previo, como una actividad incorporada a los procesos de la organización y en ésta se instauran las siguientes competencias:

- Verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de las operaciones. Evaluar el cumplimiento de los resultados y las políticas y acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de la gestión cumplida por los entes sujetos a su control.
- Evaluar el sistema de control interno. Verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de las operaciones, evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de la gestión cumplida por el ente sujeto a su control

Control Social: Según Durán (2009) “Es el control no institucionalizado, que solo se da en una sociedad de hombres libres, contribuye a profundizar el régimen democrático de una Nación. Se manifiesta con el juego de opinión pública de los diferentes actores que conforman la sociedad” (p. 19).

En este sentido y tal como lo establece el artículo 62 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), todos los ciudadanos tienen derecho de tomar parte, directamente o por medio de sus representantes, en todos los asuntos de su interés llevados a cabo por la administración pública. La participación directa se ejerce a través del sufragio y en la formación, ejecución y control de la gestión pública.

Dentro de los objetivos primordiales de la constitución está refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, lo que significa que la nueva orientación democrática es la participación ciudadana, en la cual el ciudadano se convierte en el protagonista de la democracia.

Entonces se entiende por participación ciudadana el involucramiento activo de los ciudadanos y las ciudadanas en aquellos procesos de toma de decisiones públicas que tienen repercusión en sus vidas. Lo anterior se materializa a través de los mecanismos de participación establecidos por cada órgano de la administración del Estado y primordialmente, en virtud de los siguientes cuatro mecanismos, expresamente señalados por la ley:

1. Acceso a la información relevante.
2. Consultas ciudadanas.
3. Cuentas públicas participativas.
4. Consejos de la sociedad civil.

Control de Gestión

El control de gestión comprende una actividad gerencial, la cual se encarga de asegurarse del cumplimiento de la misión, objetivos, planes, programas y metas de una organización, de forma que dentro de los mismos se encuentre inmersa la calidad de dichas actividades y se lleven a cabo de una manera eficaz y eficiente

Según González y De la Vega (2005), el control de gestión es “un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”, con la finalidad de poder realizar un seguimiento y control, además de corregir las posibles desviaciones o detectar las ya ocurridas.

Para FUNDIL (2008), el control de gestión es:

La actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico financiero, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño a través de indicadores. (Pag.11)

Por su parte, manifiesta Rodríguez (2014) que “el control de gestión sirve para determinar a tiempo las desviaciones en el proceso de ejecución de las operaciones del plan-presupuesto e implementar los correctivos” (p. 205).

Al respecto Rodríguez (2014) expresa que es a los directivos, gerentes, jefes o autoridades a quienes les corresponde establecer los indicadores para medir y evaluar su propia gestión, para asegurar el cumplimiento de los planes, proyectos y metas establecidos y en general, la eficacia, productividad, calidad e impacto de su gestión; y en segundo lugar, a la entidad controlada la cual se hace a posteriori basado en auditorías. Estas auditorías por tanto son denominadas “auditorías de gestión”.

La auditoría de gestión está orientada a evaluar los planes y programas, el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales, así como el resultado de la acción administrativa y en general, la eficacia con la que operan los órganos y entidades sujetos a control fiscal, quienes verificarán la implantación y aplicación de los mecanismos de control. (Art. 37 LOCGR Y SNCF 2010).

Para Rodríguez (2014), “los indicadores de gestión son de vital importancia para medir los índices de rendimiento de los órganos o entes del sector público” (p. 208). Los órganos del control fiscal podrán utilizar los indicadores de gestión que haya diseñado el órgano o entidad, así como los índices de rendimiento referenciales que estos elaboren o los de otros organismos similares.

Cuando el órgano o entidad a ser evaluado no haya establecido sus indicadores, los órganos de control fiscal podrán elaborar, solo con carácter evaluativo, los indicadores que considere necesario para emitir opinión sobre el desempeño de la gestión de los mismos (Art. 38 de la LOCGR y SNCF).

Beltrán (2010, p.26) manifiesta que entre las funciones asociadas al control de gestión, se tienen las siguientes:

- 1.- Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- 2.- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- 3.- Racionalizar el uso de la información. Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- 4.- Servir de base para la planificación y la prospección de la organización.
- 5.- Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- 6.- Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futura de la organización.
- 7.- Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.

Actualmente, los cambios en el entorno de las organizaciones públicas han obligado a ejercer modificaciones estructurales y estratégicas, principalmente en lo administrativo y gerencial. Esta situación exige el diseño de un mecanismo sistemático y metodológico que permita generar un amplio conjunto de razones numéricas a través de indicadores, que identifiquen las principales variables de los diversos procesos que se llevan a cabo en la organización, permitiendo, así, la toma de decisiones más acertadas y menos costosas, tanto en términos financieros como de aprendizaje.

Mediante un sistema de indicadores se puede evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como la calidad de los productos y servicios generados, además del efecto e impacto que éstos tienen en la comunidad que se pretende atender, permitiendo así medir el desempeño de los gerentes respecto al cumplimiento de las metas programadas y el logro de los objetivos previstos por la legislación presupuestaria correspondiente.

Beneficios del control de Gestión

El hecho de implementar el control de gestión dentro de las organizaciones, conlleva a un sin fin de beneficios, tales como el logro de la calidad y eficiencia dentro de la gestión administrativa de una institución.

Según Beltrán (2010) entre los beneficios se puede mencionar:

- 1.- Reduce los riesgos y contingencias de negocios.
- 2.- Dirige los objetivos asignados a los diferentes responsables.
- 3.- Controla el grado de cumplimiento.
- 4.- Anticipa el futuro a largo plazo.
- 5.- Adapta y modifica la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- 6.- Adapta y modifica los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados. (p. 115)

Atendiendo a esta serie de beneficios que provienen del establecimiento del control de gestión y dado que el principal instrumento para este tipo de control lo constituyen los indicadores, es que se hace de vital importancia que los órganos y entes establezcan un adecuado sistema de indicadores que facilite el control.

En este sentido, el sistema de indicadores es definido por Berbesí (2004) como “un conjunto coherente de datos combinados o no, de acuerdo a un régimen de categorías que representan el comportamiento de las diferentes variables involucradas en la gestión de una unidad de análisis durante un lapso de tiempo determinado”. (p. 23). Donde la unidad de análisis es concebida como una unidad orgánica, reflejada en la estructura organizativa de la entidad; también puede ser un proyecto, programa, partida o conjunto de unidades individuales que deben ser conformadas dependiendo de la forma que quiera implantarse en el sistema de indicadores.

La implementación del sistema de indicadores puede desarrollarse e institucionalizarse de diversas maneras en cada institución. El seguimiento y evaluación puede aplicarse por unidades, de acuerdo a la estructura organizativa de la

institución. En esta variante, cada una de las unidades de la entidad es sometida a control por separado, de acuerdo a su naturaleza y objetivos específicos, produciendo información a las unidades superiores (en forma vertical, ascendente y descendente), hasta poder dar respuesta a las expectativas estratégicas del más alto nivel. Para ello, se deberán tomar los diversos productos que se generen, tomando en cuenta cuáles van dirigidos a generar cambios institucionales o a solucionar problemas a corto, mediano o largo plazo, con la finalidad de observar cuáles serán los beneficios finales.

La Memoria y Cuenta como instrumento importante en el Control de Gestión.

La aplicación de este documento se sustenta en lo normado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que en su Artículo 141, señala los principios que rigen la administración pública, siendo uno de ellos el de la Rendición de Cuentas. Este principio se concreta a través de un documento que presentan todos los que ejercen cargos públicos de elección popular, denominado “Memoria y Cuenta”, cuya finalidad se centra en dar a conocer la gestión presupuestaria operativa y financiera, a través de un instructivo emanado del organismo de adscripción, con el fin de soportar el desarrollo de gestión por un período determinado. Según Patiño (2004:79) este documento deberá constar, principalmente, de las siguientes partes:

- Estructura general de la memoria.
- Cuerpo principal.
- Exposición general.
- Competencia.
- Organización.
- Políticas.
- Ejecución.
- Programación.
- Información complementaria.
- Anexos.
- Estados financieros.
- Matrices.

Es importante destacar que en la Memoria y Cuenta se evalúan, primordialmente, los indicadores de gestión relativos a eficacia, eficiencia, calidad de bienes producidos o servicios prestados y el impacto en la comunidad; todo lo cual debe estar estrechamente vinculado con la visión, la misión y los objetivos institucionales. Como lo recomienda Patiño (2004), "La efectividad, eficiencia e impacto deben ser medidos considerando su relación con la misión, objetivos y metas planteadas por la organización..." (p. 79).

Gestión Pública Universitaria

En la actualidad, las instituciones de educación superior juegan un papel crucial en los sistemas nacionales de innovación y actualmente están inmersas en diversos procesos de transformación, que tratan de crear organizaciones más competitivas, dinámicas y transparentes, demandando la presencia de gerentes instruidos para afrontar los retos de este mundo cambiante.

No obstante esos señalamientos, algunos de ellos específicos a la falta de competitividad, eficiencia y pertinencia de la educación superior de América Latina, la estructura, enfoques, contenidos y procesos de la educación superior permanecen sin cambio en comparación con lo que acontece en otras regiones.

Como el resto de las organizaciones públicas que trabajan y conviven en el nuevo paradigma socioeconómico basado en el conocimiento, las instituciones universitarias se enfrentan a numerosos cambios que están abriendo, por primera vez en mucho tiempo, un intenso debate sobre cómo deben ser gerenciadas estas instituciones públicas.

Al respecto Muñoz (2004), menciona que los actuales sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades, son en muchos casos poco eficaces y excesivamente operativos, ya que responden a una situación y a un entorno mucho más estable que el actual.

Debido a esto, se comienzan a plantear que los sistemas de gobierno y gestión tradicionales ya no son suficientes para dirigir estas organizaciones bajo los criterios

de eficiencia y efectividad que demanda el nuevo escenario. De acuerdo con esta argumentación, parece necesaria la puesta en marcha de nuevas prácticas o herramientas de gestión que faciliten el proceso gerencial en las Universidades públicas. Ante este marco, se puede ver que estas casas de estudio no escapan de los severos juicios emitidos por la sociedad, que pone en tela de juicio la eficacia y eficiencia. Más aun tomando en cuenta la importancia de estas instituciones como fuentes difusoras del saber. (Monagas, 2003).

Todo esto, debido a que las universidades en América Latina, se caracterizan por ser organizaciones conservadoras por excelencia, tanto en prácticas, como en las posturas. La gestión puede caracterizarse como tradicionalista, burocrática y gubernamental. Como, consecuencia se resiste a examinar en profundidad la aplicación de un nuevo modelo organizacional, acarreado con ello ineficiencia en la gerencia de las universidades (Finger, 1997).

Bases Legales de los indicadores de gestión

Las organizaciones del sector público administran y planifican en general programas con una orientación social, económica y política; requiriendo para ello no sólo la demanda de recursos crecientes, sino también de una adecuada optimización de los mismos y satisfacer las necesidades de la comunidad o población hacia donde van dirigidos los productos y servicios. De esta manera los recursos públicos deben ser administrados en forma inteligente, oportuna y productiva ya que el manejo de ellos requiere de seguimiento, control y evaluación por parte de los organismos competentes de forma tal, de poder medir la eficiencia y eficacia de la gestión y el efecto e impacto que estos tienen en la comunidad o área geográfica donde se desempeña; a través de una escala de valores determinada por el diseño y uso de indicadores asignados coherentemente a cada organismo.

En tal sentido, el sistema de indicadores de gestión en el sector público venezolano y sus controles, así como la gestión de la administración financiera del sector público, se encuentran fundamentados en un conjunto de normas que le

proporcionan marco legal a su existencia. Por tanto, a continuación se establecen las bases legales que sustentan esta investigación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial 5.908 del 19 de febrero del 2009).

Encontramos así en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, unos artículos relacionados los cuales se especifican a continuación:

Artículo 141: En este artículo se reflejan los principios por los cuales se fundamenta la administración pública, siendo estos los de (...) eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas (...), siendo estos principios las bases para los principales indicadores en el sector público.

Artículo 299: En este artículo se presenta como se fundamenta el régimen socioeconómico de la República. Entre otros, figura el principio de la eficiencia. En este mismo artículo se destaca además, que “(...) para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta”, dándole entonces un rango constitucional a la planificación estratégica, en el actuar del funcionario público venezolano.

Artículo 315: En este artículo se lee que “(...) Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible” En este caso se refiere a la ejecución de los gastos de todos los niveles de gobierno, dándole de esta forma un rango constitucional al compromiso que tienen los entes públicos de realizar los indicadores de gestión.

En los artículos 163°, 176° y 288° señala que cada Estado tendrá una Contraloría que gozará de autonomía funcional, administrativa y organizativa ejerciendo el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes estatales y municipales, así como de las operaciones relativas a los mismos.

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular L.O.P.P.P.

Esta Ley fue modificada el 18/11/2014 y publicada en Gaceta Oficial 6.148 Extraordinaria del 18/11/2014. Su objeto principal es el de desarrollar y fortalecer la planificación en el poder popular. En tal sentido destacamos lo siguiente:

Artículo 1: El objeto de esta ley es desarrollar y fortalecer el poder popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad.

En este artículo se destaca la constitucionalidad de la planificación redactando lo establecido en el artículo 299 de la CRBV describiendo de una manera clara las características que deben acompañar la planificación en el sector público.

Artículo 6: En este artículo se destacan los elementos de la planificación. Para efectos de la presente investigación se tomarán los numerales 5 y 6, los cuales expresan lo siguiente:

(...) 5. Medición: Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan.

6. Evaluación: Establecimiento de mecanismos que permita el seguimiento del plan y su evaluación continua y oportuna, con el propósito de introducir los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan.

En este artículo se define la medición como uno de los elementos de la Planificación, dicha medición es llevada a cabo a través de los indicadores como instrumentos de verificación y control de la producción pública. Así mismo, es destacado otro elemento de la planificación como lo es la evaluación, para lo cual en la planificación se deben establecer dichos mecanismos, que le permitan a las instituciones su evaluación y queda claro que dicho mecanismo está dado a través de los indicadores de gestión.

Artículo 8: En este artículo se establece que el Sistema Nacional de Planificación tiene entre sus objetivos “contribuir a la optimización de los procesos de definición, formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas en cada uno de sus niveles, a la efectividad, eficacia y eficiencia en el empleo de los recursos públicos (...)”. Destaca este artículo la vinculación del Sistema Nacional de Planificación en el diseño adecuado de los elementos que permitan lograr una gestión eficaz, eficiente en el empleo de los recursos a los organismos vinculados con el sistema.

Artículo 84: En este artículo se establece que “serán objeto de sanción, los funcionarios públicos y funcionarias públicas y responsables de la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes, que incumplan con las obligaciones previstas en la misma (...)”. Esta sanción se hará según lo que disponga para tal fin la Ley del Estatuto de la Función Pública y la Ley contra la Corrupción, sin menoscabo de las actuaciones que corresponden a la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

Con este artículo el legislador pretende destacar la responsabilidad que tienen los funcionarios públicos, en la gestión referida a los planes incluida la evaluación; cabe destacar que en este proceso están implícitos los indicadores de gestión como elementos que permiten la medición de la producción pública.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público

Esta ley fue modificada en el 2015 y publicada en Gaceta Oficial 6.210 del 30/12/2015, la cual tiene por objeto, según lo establecido en su Artículo 1 “regular la Administración Financiera del Sector Público, el sistema de control interno y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica”. A continuación se destacarán algunos artículos de interés para la investigación:

Artículo 2: Establece que la Financiera del Sector Público, “(...) estará regida por los principios de justicia social, legalidad, honestidad, participación, eficiencia, solidaridad, solvencia, transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica”. Es por esta razón que dentro de los principales indicadores de gestión pública destacan el de eficiencia, eficacia y economía. Todo

enmarcado en la transparencia y rendición de cuenta de que son objeto lo funcionarios públicos, los cuales deben informar a los ciudadanos sobre sus gestiones.

Artículo 5: Señala quiénes están sujetos a esta ley, destacándose de esta lista: Los institutos autónomos y las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos públicos o dirigidos por algunas de las personas referidas en este artículo.

Artículo 17: En este artículo se establece que “Las autoridades correspondientes designarán a los funcionarios encargados de las metas y objetivos presupuestarios, quienes participarán en su formulación y responderán del cumplimiento de la utilización eficiente de los recursos (...)” La importancia de este artículo para la investigación, está dada por la responsabilidad de los funcionarios en el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación y presupuesto. Cuyas metas serán medidas en su cumplimiento a través de los indicadores diseñados en las instituciones.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 6013 de 23-12-2010.

El Artículo 91 de la citada Ley Orgánica contiene 29 ordinales en los que se describen y tipifican los hechos que generan responsabilidad administrativa, civil o penal de acuerdo a las circunstancias específicas del caso. Entre estos 29 ordinales, el décimo expresa "...por incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos...".

Del mismo modo esta ley en sus artículos 35°, 36°, 37°, menciona que el control interno encabezará un plan de organización que corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente de una organización, por consiguiente cada entidad del sector público elaborará las normas, manuales de procedimiento, indicadores de gestión y demás instrumentos dentro del marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República.

Para el ejercicio del control en los entes pertenecientes a la administración pública nacional se crea un órgano rector, siendo este la Contraloría General de la República, que cuenta con una ley, cuyo objeto es regular las funciones del Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora, según Gaceta Oficial N°. 6.013 de fecha 23 de diciembre de 2010, donde en el Artículo 9º define quienes están sujetos al control, vigilancia y fiscalización de ese máximo organismo de control. Igualmente, el Artículo 91 de la citada Ley Orgánica contiene 29 ordinales en los que se describen y tipifican los hechos que generan responsabilidad administrativa, civil o penal de acuerdo a las circunstancias específicas del caso. Entre estos 29 ordinales, el décimo expresa "...por incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos...".

Ley Contra la Corrupción.

Esta Ley fue modificada y publicada en Gaceta Oficial N° 6.155 Extraordinaria de fecha 19 de noviembre del 2014 y en su artículo 1 establece que el objeto de esta ley, que es “el establecimiento de normas que rijan la conducta que deben asumir las personas sujetas a la misma, a los fines de salvaguardar el patrimonio público, garantizar el manejo adecuado y transparente de los recursos públicos con fundamento en los principios de honestidad, transparencia, eficiencia, eficacia (...)”. Por tal razón tiene vinculación con la investigación dado que en ella se establece los supuestos que determinan un acto de corrupción así como las posibles sanciones que se originan de dichas faltas al Estado Venezolano.

Ley Orgánica de la Administración Pública.

La última modificación fue publicada en Gaceta Oficial Nro. 6.147 del 17 de noviembre del 2014. Entre otros aspectos de interés para la investigación, en ella se presenta al control de gestión y evaluación del desempeño institucional. En sus Artículos 18º, 19º y 130º establece que el funcionamiento de los organismos y entes de la Administración Pública, estará sujeto a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y los compromisos de gestión.

Igualmente comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y los resultados alcanzados y la asignación de los recursos estrictamente a los requerimientos para el logro de sus metas y objetivos.

También requiere de funcionarios convencidos de las ventajas y beneficios de contar con un sistema de informaciones con indicadores para la toma de decisiones que estén dispuestos a ejercer acciones concretas para su diseño, formulación, generación, análisis e interpretación; muy por encima de los prejuicios que normalmente se hacen de cualquier sistema de evaluación, requerido para el mejoramiento continuo de la institución. A continuación se detallan algunos artículos resaltantes en esta ley sobre el tema en estudio.

Artículo 1: En este artículo se presenta el objeto de esta ley, que no es mas que la de “(...) establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; así como regular los compromisos de gestión y el control, seguimiento y evaluación de los planes (...)”

Artículo 19: Este artículo trata del principio de la eficacia, expresando que los órganos y entes públicos deben lograr los objetivos y metas, fijados en los planes, de manera eficaz, siguiendo las políticas y estrategias fijadas para tal fin.

Artículo 20: Este artículo aborda el principio de la eficiencia en la utilización de los recurso públicos (humanos, materiales y financieros), haciendo un uso racional de los mismos.

Manual de Normas de Control Interno Un Modelo Genérico. (Superintendencia Nacional de Auditoría Interna SUNAI 2005)

Este manual tiene en su contenido dos anexos. El Anexo “A” trata del Modelo Genérico de los Ciclos de Actividades de la Administración Central y Descentralizada Funcionalmente. El Anexo “B” trata de Indicadores de Gestión.

Para efectos de la investigación, se resaltaré lo descrito en el anexo “B” del manual en virtud que dentro de la administración pública lo contenido en el mismo, es tomado en cuenta como guía para el diseño de indicadores y control de gestión y los órganos de control fiscal, se guían de este para evaluación de gestión en las

instituciones públicas. Por esta razón se cita textualmente el contenido completo del mencionado anexo:

El control de gestión se inicia con el proceso de planificación porque cuando se planifica se establece una visión de largo, mediano y corto plazo. En el proceso de ejecución se presentan desviaciones entre lo planificado y lo realizado. El Control de Gestión se establece para detectar las desviaciones en la ejecución de los procesos y en el logro de objetivos y metas y presentar las situaciones más resaltantes a fin de corregirlas, así como la toma de decisiones oportunas.

A medida que se ejecutan los procesos, el responsable evaluará sus indicadores y tomará acciones correctivas para el mejoramiento de procesos (Autocontrol). Igualmente, la Unidad de Auditoría Interna examinará periódicamente los procesos, para vigilar que se cumplan de acuerdo con lo establecido formalmente por la máxima autoridad del organismo o ente.

El presente documento incluye la forma de como iniciar el diseño de un Sistema de Control de Gestión, en el cual se deben definir los indicadores claves que permitan medir la gestión de cada área y/o proceso.

www.bdigital.ula.ve

La Unidad de Auditoría Interna aparte de los análisis técnicos, debe apoyar a los gerentes, jefes de proyectos, directores de línea, administradores, para crear conciencia sobre los objetivos comunes. Luego de estos aspectos resaltados el manual presenta una serie modelos de indicadores usados en la administración pública y que serán usados como referencia para la propuesta de esta investigación.

Sistema de variables

Según Arias (2006), un sistema de variables es “ El conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia en función de una investigación” (p.109). En tal sentido, el sistema de variables está constituido por el conjunto de variables establecidas en los objetivos específicos de la investigación.

Partiendo desde este punto de vista Rodríguez (2006), define la variable como: “... una expresión conceptual que amerita una definición para su entendimiento en el marco en que se va a manejar la investigación” (p.5)

Al respecto, Arias (2006) expresa que es “Una característica o cualidad; magnitud o calidad que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación ” (p. 57)

Pero es conveniente destacar que en una investigación no es suficiente con definir las variables, se debe además determinar los indicadores que permitirán medir el comportamiento de las variables y de esta manera lograr su operacionalización.

Para Sabino (2002), la operacionalización consiste en “ el proceso de encontrar los indicadores que permiten conocer el comportamiento de la variable ” (p. 82) Partiendo de esta base conceptual, se procederá a presentar la operacionalización de variables que sustenta el presente trabajo de investigación.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1 Operacionalización de Variables

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos y Técnicas	Ítems
1. Identificar las bases legales que le dan sustento a la conceptualización vinculadas a los indicadores de gestión en la Administración Pública para las instituciones universitarias.	Aspectos conceptuales y legales -Indicadores y Control de Gestión.	Conceptos Documentos internos Leyes Reglamentos	I: Guía de registro de observación T. Revisión documental	Guía de registro de observación. Ítems 1 2
2. Diagnosticar la situación actual del sistema de indicadores de gestión para el control de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”	-Indicadores de Gestión. - Control de Gestión. - Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”. -Manuales, políticas, normas, métodos y procedimientos.	Plan de Desarrollo de la Nación. Plan Operativo Anual. Manuales Normas Financieros Eficiencia Eficacia Memoria y cuenta	I: Guía de registro de observación T: Observación I: Cuestionario T. Encuesta	Guía de registro de observación. Ítems 3 4 Cuestionario Parte I
3. Determinar los procesos de diseño de indicadores de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez”.	. Influencia del buen diseño de indicadores de gestión. -Gestión eficaz.	Planificación Ejecución Control y Evaluación.	I: Guía de registro de observación T: Observación I: Cuestionario T. Encuesta	Guía de registro de observación. Ítems 3 4 Cuestionario Parte II
4. Proponer un sistema de indicadores de gestión adecuado para el control en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”	-Sistema de indicadores de gestión. - Dirección de Planificación y Presupuesto de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”.	Financieros Eficiencia Eficacia Legalidad. otros	I: Cuestionario T: Encuesta	Cuestionario Parte III

Fuente: Calderón 2019

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La presente investigación propone un Sistema de Indicadores de Gestión para el Control en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, lo que la ubica dentro de la modalidad de tipo proyectiva, definida por Hurtado (2000), como aquella que “... consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, solución a un problema o necesidad de tipo práctico...” (p. 325). En este orden de ideas Hurtado (2008) enfatiza que la Investigación Proyectiva “...propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta (p. 114).

Es preciso señalar el planteamiento que hace el Manual de Trabajos de Grado de Especialidad, Maestría y Doctorado de la UPEL (2005) sobre la Investigación Proyectiva o Proyecto Factible (que es otra de sus denominaciones) como: "(...) la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales (...)" (p. 16).

La investigación es de tipo proyectiva ya que se va a diseñar un Sistema de indicadores de Gestión para el Control en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, que va a contribuir con el mejor desempeño de sus actividades y que a su vez va a fortalecer el proceso de Control de Gestión para dicha institución.

La presente investigación ejecutará los pasos sugeridos para la modalidad de proyecto de investigación, de acuerdo a una metodología aplicable a los estudios de tipo cualitativo.

Hernández y col. (2002), señalan que los estudios cualitativos

“ ... Involucran la recolección de datos, utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como: observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección”. (p. 12).

Cabe considerar, por otra parte, que se requerirá de una extensa revisión bibliográfica, así como también de la consulta de numerosas leyes e instrumentos legales que permitan sustentar y argumentar los conceptos y opiniones emitidos.

La Universidad KR como objeto de estudio

Objeto de estudio: Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida Kléber Ramírez

La Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kléber Ramírez”, (UPTM KR), nace por Decreto 8.806 en el marco de la Misión Alma Mater, según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 39.902 de fecha 13 de abril del 2012, en sustitución del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, el cual inició sus actividades el 25 de septiembre de 1982. En octubre del 2000 se apertura la extensión de Bailadores con las carreras de agrotecnia, turismo, informática y contaduría. En el 2003 se inician las actividades en Tucaní, con la carrera de informática. Ese mismo año, en convenio con la Universidad de los Andes surge la carrera de radiología e imagenología médica.

Se crea como una Universidad Nacional Experimental, con personalidad jurídica y patrimonio propio y se destaca en el Artículo 10 de su Decreto de creación, que la misma “establecerá los mecanismos necesarios para que en la elaboración, ejecución y control social de su presupuesto y en la administración de su patrimonio participen las y los estudiantes, las y los profesores, las y los trabajadores administrativos, las y los obreros, las y los voceros del poder popular, para garantizar la ética y la transparencia en el manejo de sus recursos”.

El nombre de esta Universidad se debe en homenaje al ilustre merideño nacido en la población de Chiguará, quien fuera profesor universitario, luchador social, con participación incansable en las luchas de la década de los sesenta y setenta del siglo pasado, co-fundador de las organizaciones políticas marxistas “Ruptura” y “Partido de la Revolución Venezolana” , escritor de dos libros titulados “Venezuela la IV República” (o Total Transformación del Estado) e “Historia documental del 4 de febrero”. Kléber Ramírez realizó grandes aportes de carácter político, ideológico y filosófico en la construcción del Socialismo Bolivariano.

La misión de esta institución indica que la Universidad Politécnica Territorial de Mérida “Kléber Ramírez”, está concebida para la consolidación de un modelo socialista – democrático – Bolivariano, en el contexto local, regional, nacional e internacional, donde se desarrolle la pluralidad del pensamiento, la cultura, valores éticos, a la diversidad y la preservación del planeta, la construcción de haberes, saberes y haceres que enmarquen memoria histórica en la integración de América Latina y el Caribe para contribuir con la paz y la suprema felicidad social.

En cuanto a la visión institucional declara “Ser un modelo educativo que responda a los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, en el contexto local, regional, nacional e internacional, la emancipación Latinoamericana y Caribeña, enmarcada en la proyección de una geopolítica internacional pluripolar, formadora de ciudadanos (as) integrales, con justicia, ética, libertad y pensamiento colectivo, generando transformación en lo económico, pluricultural, político, social, científico, investigativo y tecnológico para la defensa, consolidación y sustentabilidad del modelo socialista – democrático – Bolivariano – igualitario – participativo y de derecho en la soberanía nacional, con nuevas formas de organización de la construcción de los saberes, que permita dar respuesta a un compromiso social ante los grandes desafíos de nuestros tiempos.

Estructura organizativa de la Universidad Politécnica Territorial “Kléber Ramírez”.

La estructura de esta Universidad está construida bajo un modelo Heterárquico, de redes relacionadas en funciones académicas administrativas. En el Artículo 11 de su Decreto de creación arriba mencionado, se establece lo siguiente con respecto a su organización y funcionamiento: La organización y funcionamiento de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez” se establecerán mediante Reglamento dictado por el Ejecutivo Nacional, dictado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. La organización y funcionamiento deberán adaptarse al encargo social de la Universidad, para desarrollar modelos de gestión, formación, generación y socialización de conocimientos estrechamente vinculados a las comunidades, así como para facilitar el trabajo cooperativo, solidario y articulado con otras instituciones.

El Reglamento establecerá un Consejo Social que garantizará la participación popular en las actividades académicas así como en la gestión y contraloría de la Universidad y que contará entre sus integrantes con voceros y voceras del poder comunal, de los gobiernos regionales y locales, la Misión Sucre, estudiantes, profesoras y profesores, trabajadoras y trabajadores administrativos, obreras y obreros.

Población y Muestra

La población, según Padua (1979), “es una palabra utilizada técnicamente para referirse al conjunto total de elementos que contiene un área de interés analítico. Lo que constituye la población total está delimitado, pues, por problemáticas de tipo teórico” (p. 76). Para la presente investigación, entonces, la población estuvo constituida por la totalidad del personal administrativo y directivo adscrito a la Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, el cual está representado por sesenta (60) personas en total, entre personal técnico de las diferentes áreas estructurales de la Universidad, así como de las autoridades y máximos representantes de esta, por tratarse de las personas que directa o indirectamente están

relacionados con el proceso de diseño, implementación y evaluación de resultado de los indicadores.

Así mismo, Arias (2006), define la muestra como: “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Para efectos de la presente investigación se tomó como muestra aquellas personas involucradas directamente con el proceso de planificación y gestión del ente objeto de estudio que actualmente en total son quince (15) funcionarios. Siendo estos 3 analistas del área de presupuesto, 2 analistas del área de contabilidad, 4 analistas del área de Planificación, 2 analistas de Recursos Humanos, la auditora interna, y tres de las máximas autoridades de la Universidad, por considerar esta selección representativa de los integrantes del proceso.

Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Las técnicas a utilizar en la presente investigación para la recolección de la información son la *revisión documental* u *observación*, a través del instrumento de la *guía de observación* y la *encuesta*, instrumentada por medio del *cuestionario*.

La observación

Un recurso indispensable para el buen desenvolvimiento de este proyecto es la observación, la cual, como lo expresa Padua (1979), permitirá fundamentar cada parte del proceso de la indagación, ya que “... es la técnica de investigación por excelencia; es el principio y la validación de toda teoría...” (p. 49).

En este orden de ideas y aplicando lo expuesto por Padua por medio de una guía de observación, se emplearon los siguientes tipos de observación:

Observación Documental

Se refiere a la investigación bibliográfica realizada en diversos tipos de escritos, tales como libros, documentos académicos, actas o informes, revistas, documentos personales (biografías, diarios, cartas, manuales, casos y archivos), entre otros.

Observación Dirigida

Llamada también *observación regulada o sistemática*, la observación dirigida utiliza una serie de instrumentos diseñados de antemano para el objeto a estudiar. Se

utiliza cuando se desea hacer una descripción sistemática de algún fenómeno. En la observación regulada se usan test, entrevistas, encuestas, cuestionarios, controles e instrumentos más precisos.

Cada una de estas observaciones involucradas en el estudio y el desarrollo de la investigación, permitieron el apoyo de la información que se recabó en las áreas que requirió cada una de las fases del presente trabajo.

Para efectos de la presente investigación se tomó en cuenta la observación documental que en principio trata de observar aspectos tales como las leyes vigentes para el año en estudio, los Planes Operativos, Presupuesto y Memoria y Cuenta de los años 2017, 2018 y 2019 entre otros documentos y textos de interés para afianzar la investigación.

La encuesta

Además de la observación documental, se utilizó la encuesta, definida por Arias (2006) como “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos a cerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Es importante destacar que la encuesta puede ser oral o escrita, lo que permite entonces que esta sea a través de una entrevista o de un cuestionario, tal como lo indica Padua (1979), la encuesta es:

Una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema. (p. 55).

Para el autor la encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos, que en definitiva permitieron esclarecer un hecho de importancia, de cuyos resultados se podrán establecer soluciones a uno varios problemas identificados.

El diseño de la encuesta se adecua al instrumento escogido para la recolección de datos (cuestionario). Dependerá de la fidedignidad y confiabilidad de la información

adquirida. Así mismo, en la investigación de campo la encuesta puede variar desde recopilar información para definir el problema (estudios exploratorios), hasta arrojar resultados. Lo que el autor pretendió en este caso es hacer uso del Cuestionario el cual es definido por Arias (2006) como:

La modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Se diseñó un cuestionario de preguntas del tipo *cerrada*, de tipo dicotómica ya que solo se ofrecen dos opciones de respuesta en este caso Si o No. Las interrogantes planteadas estuvieron en correspondencia con los objetivos específicos de la investigación y acorde a la operacionalización de las variables y definición de indicadores.

En tal sentido, se planteó un cuestionario de 27 preguntas distribuidas en 3 partes. En la Parte I se realizaron 13 preguntas para dar respuesta al objetivo Nro. 2, en la Parte II se diseñaron 9 preguntas para dar respuesta al objetivo Nro. 3 y en la parte III 5 preguntas para dar respuesta al objetivo Nro. 4.

Técnica de Análisis de los Datos

La información se procesó en atención a los objetivos de la investigación propuestos en el Capítulo I. Estos objetivos surgieron producto de una observación previa que llevó a detectar el problema presentado en la institución en estudio.

Al determinarse los objetivos generales y específicos, el autor realizó un análisis de los antecedentes de la investigación, encontrados como producto de otros trabajos relacionados, que le dieron pie para afianzar la propuesta. Se procedió a compilar las bases conceptuales derivadas de fuentes bibliográficas, bases legales, documentos y otros, sólo a manera referencial.

Luego de tenerse definido la base conceptual y legal, se planteó la metodología adecuada, tipo de investigación, población, entre otros elementos a seguir para dar pie

al proceso de investigación. Para ello se contó con textos especializados en metodología que le permitió al autor concretar el capítulo en cuestión.

Posterior a la definición de la metodología, para el análisis de la investigación, se diseñó una encuesta, dirigida al personal involucrado en el proceso administrativo de la Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, con la finalidad de esclarecer puntos específicos relacionados con el estudio adelantado por el investigador.

La encuesta fue diseñada en III partes, para un total de 27 preguntas, abiertas y cerradas, siendo aplicada a todos los involucrados en el proceso administrativo de la institución. Se utilizó el análisis de contenido, en relación a la revisión documental y bibliográfica; en tanto que para el análisis de la información recabada a través de la encuesta, se utilizó el análisis inferencial, descriptivo y cualitativo.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Para obtener las respuestas que permitieran cumplir con los objetivos de la presente investigación, fue necesario elaborar un cuestionario que facilitara la recolección de información. Sin embargo, el diseño y aplicación de dicho instrumento implicó la obtención de una validez y confiabilidad del mismo. Para Hurtado (2000), manifiesta que “los instrumentos son válidos de acuerdo con el grado en que mide todo lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y si mide sólo lo que se quiere medir” (p. 414).

Hernández y col. (1998), definen la validez como "el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir". (p. 236). De este modo, el cuestionario diseñado se sometió a la validez de contenido de expertos en tres áreas, a saber: Indicadores y Gestión Pública, lingüística y metodología, con la finalidad de que validasen dicho instrumento, emitiendo juicios técnicos para su desarrollo. A los efectos de la presente investigación, la validación del instrumento se realizó a través de la revisión por parte de tres (3) expertos en contenido, redacción y metodología, a los cuales se les entregó los instrumentos de recolección de datos, la descripción del proyecto de investigación y un planilla descriptiva de la evaluación del instrumento,

(Incluida en los anexos y la operacionalización de las variables, estableciendo que los instrumentos presentaban las características adecuadas en cuanto a claridad y redacción de los ítems formulados, relación con el propósito y objetivo de estudio.

El instrumento de evaluación enviado a los expertos para la evaluación del cuestionario, constó de una escala evaluativa que expresa en el punto N° 1 si el ítem es excelente, en el punto N° 2 si es bueno y el punto N° 3 si es regular y punto N° 4 si es rechazado o deficiente. Por último, el instrumento proporcionó un espacio para colocar las observaciones que los expertos consideran convenientes con respecto a las preguntas del cuestionario y la guía de observación.

Asimismo, a los expertos se les suministró, para su validación, el registro de información documental, donde se vaciaron los instrumentos legales que rigen la aplicación de indicadores en la institución universitaria, anexándose los objetivos generales y específicos de la presente investigación para facilitar dicha validación.

Otro de los aspectos que es necesario tomar en cuenta a la hora de realizar una investigación es la **confiabilidad del instrumento**. Con respecto a este punto Hernández, Fernández y Baptista (2002) dicen que la confiabilidad “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 338).

En este sentido, la confiabilidad del instrumento de medición se determinó mediante la presentación de una prueba piloto a la población del sector involucrado en estudio, para establecer la posibilidad de que la aplicación repetida de un instrumento al mismo encuestado produzca iguales resultados.

Metodología utilizada para la propuesta

La metodología utilizada estuvo basada en la modalidad Proyectiva apoyada en la investigación de campo y documental. Consiste en la propuesta de un modelo funcional viable, o de una solución posible a un problema de tipo práctico, con el objeto de satisfacer necesidades de un ente específico.

El desarrollo de plan para formular los indicadores de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, se apoyó en la investigación de campo, debido a que la data se obtuvo directamente en el sitio donde se llevaba a cabo el proceso de estudio. Además, se apoyó en la modalidad de investigación documental, ya que se utilizaron diversas fuentes documentales de bibliografías especializadas, informes, manuales, guías y otros documentos.

Para su desarrollo, se tomaron algunos aspectos relevantes de la “Metodología del Control de Gestión: de Indicadores de gestión a la Toma de Decisiones” presentada por Acevedo D. (2004). Únicamente se tomaron aspectos metodológicos, afianzando la propuesta con el diseño de sistema de indicadores de gestión según Beltrán J. (2010), en su obra titulada “Indicadores de Gestión”. Así mismo, se tomó en cuenta aspectos resaltantes de Fundacite Mérida (2010). “Manual de procesos para el diseño de los indicadores de gestión”.

El proceso de elaboración de los indicadores para la Universidad, se realizó en diez (10) fases, las mismas según Acevedo (2004), son:

Fases:

1. Levantamiento de la información.
2. Depuración de la información.
3. Validación de la información.
4. Formulación de indicadores de primer nivel.
5. Validación de los indicadores de primer nivel.
6. Elaborar ficha o diccionario de indicadores de primer nivel.
7. Formulación de indicadores de gestión de segundo nivel.
8. Validación de los indicadores de gestión de segundo nivel.
9. Jerarquización de los indicadores de segundo nivel.
10. Elaboración de la ficha o diccionario de indicadores de segundo nivel.

Estas fases fueron desarrolladas en el diseño del sistema de indicadores de gestión para el control. Es importante destacar que para el diseño de indicadores del primer y segundo nivel, se tomó en cuenta lo planteado por Acevedo (2004), en base a una

propuesta de modelo de gestión de resultados, razón por la cual se incluye dentro de la metodología usada para la propuesta de la siguiente manera:

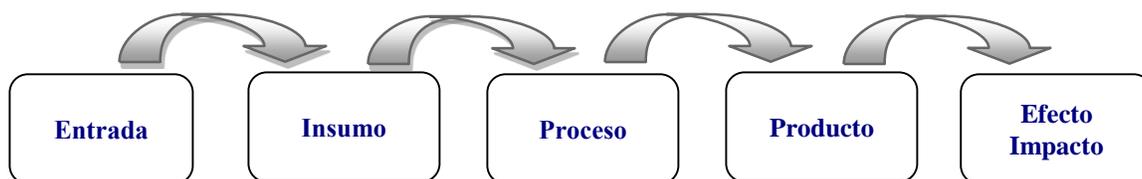


Figura 1 . Fases del modelo de gestión por resultados.

Elaboración propia, basada en Acevedo (2004)

Como se observa en la Figura 1, estos seis elementos al ser representados como indicadores, describen integralmente la gestión de la unidad de análisis en estudio; los cuales se describen a continuación:

Entradas: Describe la cantidad de requerimientos de productos y/o servicios tangibles o intangibles de usuarios y clientes tanto internos como externos a la unidad de análisis; representando la fase inicial de cada proceso. Normalmente los requerimientos obedecen a la necesidad de dar cumplimiento a las metas y objetivos previamente establecidos para cada unidad.

Los indicadores diseñados para este elemento sirvieron para medir lo que es requerido y esperado por los usuarios y consumidores, además para medir la demanda de bienes y servicios a la unidad y al mismo tiempo identificar proporciones sobre quienes demandan nuestros bienes y servicios, con qué frecuencia, en qué momentos, entre otros.

Insumo: Se refiere al conjunto de recursos diversos que dispone o necesita disponer la unidad de análisis para el desarrollo de un proceso de transformación fiable y adecuada que permita obtener los resultados deseados, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes y usuarios, tanto internos como externos.

Proceso: Secuencia lógica de acciones, operaciones, fases o etapas desarrolladas mediante la conversión eficiente (óptima) de los recursos utilizados, para atender

oportunamente y productivamente las exigencias de clientes, consumidores y usuarios internos y/o externos.

Se refiere a las actividades de transformación sobre los recursos disponibles con la intención de satisfacer las expectativas y requerimientos de los usuarios mediante la optimización en el uso de los recursos. Un proceso puede ser eficiente o ineficiente, en cuyo caso un conjunto de indicadores deben mostrar su nivel de comportamiento para facilitar la observación de desvíos que permitan la toma de decisiones.

Producto: Es el resultado o fase final de la utilización y transformación de insumos disponibles por medio de un óptimo proceso de trabajo representado por los bienes y servicios generados a través del requerimiento o demanda (entrada) que dio inicio al proceso.

Efecto: Nivel de repercusión generado en los usuarios, clientes o consumidores directos en el corto plazo originado a partir de los productos resultantes. El producto habrá contribuido a la productividad cuando haya generado modificaciones significativas al requerimiento de la organización.

Impacto: Propósito final representado a largo plazo de los bienes y/o servicios de la organización o unidad de análisis en el entorno social en el que se desenvuelve en el largo plazo.

Esta metodología puede ser vista ya desarrollada en el Capítulo VI correspondiente a La Propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico que sustenta la propuesta

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados del cuestionario aplicado al personal involucrado en el proceso de planificación y gestión de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación para la recolección de la información fueron: la *revisión documental* u *observación*, a través del instrumento de la *guía de observación* y la *encuesta*, instrumentada por medio del *cuestionario*.

Estos instrumentos fueron aplicados al personal involucrado en el proceso planificación y control de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, con la finalidad de contar con un diagnóstico diáfano y explícito sobre la situación real del control de gestión a través de indicadores, logrando así esgrimir una propuesta sustentada en necesidades reales para la institución objeto de estudio.

Al realizar el análisis de los resultados, se pudo tener una idea clara de las variables en estudio, permitiendo de esta manera establecer, las estrategias a seguir, para presentar el modelo más adecuado que solucione el problema planteado.

Para tal efecto se diseñó una encuesta adecuada al instrumento escogido para la recolección de datos (cuestionario), para que de manera sencilla y clara, los involucrados en el área de planificación y presupuesto, así como de otras áreas administrativas, dieran respuesta con exactitud, a fin de lograr confiabilidad en la información adquirida.

La información se planteó y procesó en atención a los objetivos de investigación propuestos, así mismo, se utilizó el análisis de contenido, con relación a la revisión documental y bibliográfica, en tanto que, para el análisis de la información recabada, se utilizó el análisis inferencial, descriptivo y cualitativo.

Aunque la finalidad de la investigación, está dada por la obtención del objetivo general que consiste en proponer un sistema de indicadores de gestión pública, para el control de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, es a través de los objetivos específicos que se planteó el desarrollo del cuestionario aplicado.

En tal sentido se muestran los resultados que dan respuesta al primer objetivo específico que consiste en “Identificar las bases legales que le dan sustento a la conceptualización vinculada a los indicadores de gestión en la Administración Pública, para las instituciones universitarias”. Se obtuvieron los resultados a través del proceso de revisión documental, que serán presentados luego de los resultados de la encuesta y cuyo análisis se dilucidó en bases teóricas y bases legales de este trabajo de investigación.

Para el segundo objetivo específico, que consiste en “Diagnosticar la situación actual del sistema de indicadores de gestión para el control de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, se obtuvieron los resultados de la investigación a través del análisis de las respuestas correspondientes a la primera parte del cuestionario, conformado por trece (13) preguntas, para diagnosticar y/o describir la situación actual, de los indicadores de gestión.

En cuanto al tercer objetivo, orientado a “Determinar los procesos de diseño de indicadores de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, para dar una visión certera del mismo, se plantearon en la Parte II del cuestionario, nueve (9) preguntas.

Con el cuarto objetivo, dirigido a “Proponer un sistema de indicadores de gestión para el control en la Universidad Politécnica Territorial del estado

Mérida “Kléber Ramírez”, se plantearon siete (7) preguntas, para obtener un aporte por parte del personal, vinculado al área de planificación y control de la mencionada casa de estudios universitarios, a fin de considerarlos para el modelo de sistema de indicadores de control.

Se utilizaron gráficos de barras para reflejar los resultados obtenidos con la encuesta. En el análisis de los resultados, además de considerar los objetivos específicos, se tomó también en cuenta el marco teórico de la presente investigación, utilizándose entonces la técnica de investigación documental.

Esta técnica permitió complementar el diagnóstico previamente arrojado por los resultados de la aplicación del cuestionario, toda vez que los datos obtenidos, son directamente extraídos del contexto de la institución misma.

La observación documental se llevó a cabo bajo parámetros académicos, con el fin de preservar la confiabilidad de los datos suministrados por la institución.

Para llevar a cabo la observación, se procedió según el siguiente esquema:



Esquema para llevar a cabo la observación documental. Elaboración propia.

Además de los documentos internos, se consideró el análisis de las leyes vigentes para la fecha de la realización de la investigación (2019), relacionadas con el tema, cuyo uso y aplicación es indispensable para el desarrollo del diseño de indicadores de gestión para el control en la Administración Pública.

Análisis de los resultados obtenidos del cuestionario.

Parte I

Diagnosticar la situación actual del sistema de indicadores de gestión para el control de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida Kléber Ramírez”.

Este apartado consta de trece (13) preguntas, por medio de las cuales se pretendió diagnosticar y/o describir la situación actual de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, en lo relacionado con el sistema de indicadores de gestión.

Pregunta N° 1

¿La institución cuenta con Visión, Misión y Objetivos que orienten sus actividades?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 2 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación.

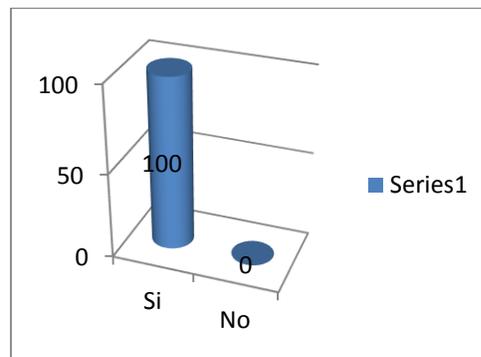


Gráfico 1 Pregunta Nro. 1 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 2.

A esta pregunta, el 100% de los consultados afirmó conocer la existencia de Misión, Visión y Objetivos institucionales. Además, saben en qué consisten, indicando así que la mayoría de los funcionarios involucrados en el área de la planificación, está consciente de estos elementos del ente objeto de estudio. Esto representa una fortaleza para la institución ya que al momento de definir los indicadores, facilita los procesos.

Pregunta N° 2

¿Sabe usted si existe un proceso de planificación (Plan Operativo Anual - Presupuesto) en la institución donde labora?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	10	100
No	0	0
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 3 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación.

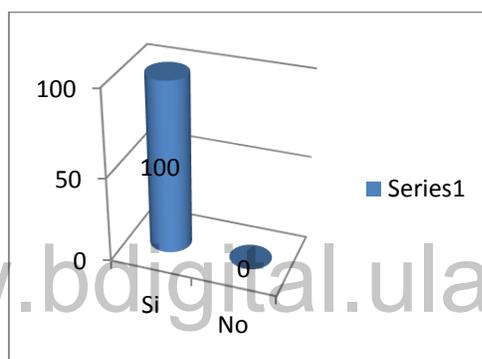


Gráfico 2 Pregunta Nro. 2 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 3.

La totalidad de los encuestados afirma que la institución cuenta con un proceso de Planificación (Plan Operativo Anual - Presupuesto), lo que favorece el diseño y la implantación de indicadores de gestión, por cuanto se ratifica con esto, que el personal está consciente de la necesidad de planificación y como se ha observado en el desarrollo teórico, los indicadores constituyen elemento importante en la planificación. Consideramos además lo planteado por Robbins (1994) quien señala que la planificación abarca la definición de los objetivos y metas de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes, para integrar y coordinar las actividades. Se preocupa entonces por los fines (lo que debe hacer) así como los medios (cómo se debe hacer),

pues se puede entender la importancia de contar con una planificación y que exista conciencia de ello por parte de los funcionarios.

Pregunta N° 3

¿Conoce usted las metas y objetivos contenidos en el Plan Operativo Anual?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	6	60
No	4	40
TOTAL	10	100

Cuadro Nro 4. Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación .

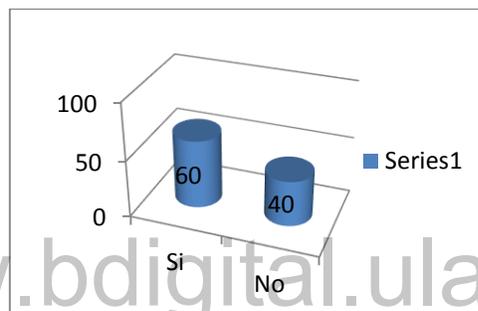


Gráfico 3 Pregunta Nro. 3 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 4.

El 60% de los encuestados respondió afirmativamente a esta interrogante, lo que indica que 40% de los funcionarios no tiene conciencia de la información suministrada a través del Plan Operativo Anual de la Institución. Este resultado evidencia la necesidad de involucrar a todo el personal en el proceso de formulación de objetivos y metas, que se deben alcanzar para que contribuyan al logro, en aras de una administración más eficiente. Como lo indica Bastidas (2003), un plan operativo anual constituye un instrumento de apoyo a la gestión pública, pues contiene las directrices a seguir en cada organismo en cuanto a un equilibrio definido en el plan de largo plazo, la línea estratégica, su objetivo asociado y el problema detectado, para luego detallar en cada programa y proyecto, las líneas generales de acción, las acciones concretas, las metas, montos requeridos, modalidad de orientación, localización geográfica de la entidad, los indicadores de gestión y el cronograma trimestral de distribución absoluta y relativa de las metas.

Pregunta N° 4

¿Cree usted necesaria la evaluación de la Gestión Pública?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	7	70
No	3	30
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 5 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

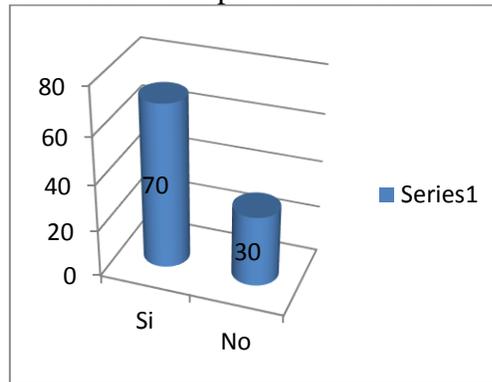


Gráfico 4 Pregunta Nro. 4 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 5.

Si bien es cierto que 70% de los funcionarios respondió afirmativamente a esta interrogante, resulta preocupante que 30% opine que no es necesaria la evaluación en la gestión pública, toda vez que debería existir una conciencia plena respecto al tema. La evaluación de la gestión permite que la institución formule indicadores de desempeño y que se puedan valorar los resultados. Lo contrario demuestra una despreocupación por obtener eficacia, eficiencia y economía en la gestión. Por esto, es importante tener presente el concepto de Gestión Pública, definida por Patiño (2004) como la articulación estratégica de las acciones de una entidad, de su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas por los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto. Debido a todo lo que involucra la Gestión Pública, es importante su evaluación.

Pregunta N° 5

¿En la institución para la que labora se realizan Indicadores de Gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	10	100
No	0	0
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 6 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

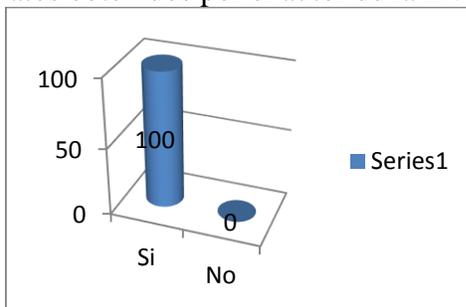


Gráfico 5 Pregunta Nro. 5 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 6.

La totalidad de los encuestados manifiesta estar en conocimiento de que la institución realiza los indicadores de gestión. Ahora bien, tal como se pudo observar en la Universidad objeto de estudio, al igual que en la administración pública venezolana, no cuentan con mecanismos que permitan identificar la eficacia y efectividad de sus gestiones y cuando esta institución evalúa la planificación anual realizada, no cuenta con verdaderos indicadores que le permitan profundizar; todo queda en simple formulismo. En tal sentido, se hace prioritaria la implementación de un sistema de indicadores, que permita medir la gestión institucional.

Pregunta N° 6

¿Conoce usted qué son los Indicadores de Gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	8	80
No	2	20
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 7 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

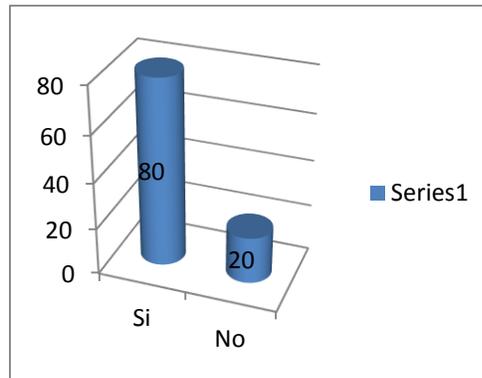


Gráfico 6 Pregunta Nro. 6 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 7-

El 80% de los encuestados manifestó saber que son los indicadores de gestión. El 20% restante dicen no conocer sobre el tema. Aunque solamente 2 personas manifiestan no saber sobre los indicadores de gestión, es un indicativo de la necesidad de formar al personal sobre el tema. Al efecto, es importante tener presente el concepto de indicadores para así entender la importancia de su conocimiento, formulación e implantación. Para el investigador la definición establecida por Briceño (2004), puede considerarse sencilla y completa. Este define los indicadores de gestión pública como: "... instrumentos de la gerencia que permiten medir, en términos cuantitativos y cualitativos, la gestión de una organización, así como los niveles de eficacia y eficiencia con los que se han logrado o lograrán las metas".

Pregunta N° 7

¿Conoce usted si se elaboran Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	6	60
No	4	40
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 8 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

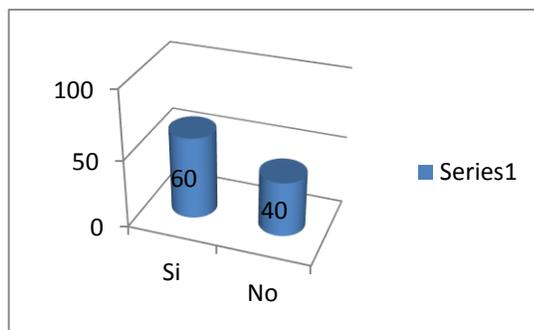


Gráfico 7 Pregunta Nro. 7 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 8.

Ante esta interrogante, 60% respondió que sí conocen que se elaboran los indicadores de gestión como instrumento de evaluación. Esta situación lleva a la reflexión de que no hay plena conciencia de la importancia de los indicadores como instrumento de evaluación, ya que un grupo representativo del 40% manifestó no conocer del tema. Para Beltrán (1999), el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área, mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así como observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o aplicación de correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada; a su vez, sirven para definir políticas, propósitos, estrategias y metas que aseguren la consolidación de los objetivos y misión de las instituciones en el ámbito de sus especialidades.

Pregunta N° 8

¿Es tomada en cuenta la opinión de los involucrados para el diseño de los Indicadores de Gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	3	30
No	7	70
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 9 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

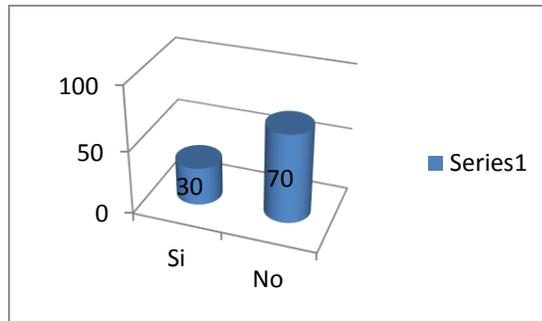


Gráfico 8 Pregunta Nro. 8 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 9.

El 30% de los encuestados manifestó ser tomada en cuenta su opinión para el diseño de los indicadores de gestión, lo que genera preocupación ya que el 70% considera que su opinión no es tomada en cuenta para el diseño de los mismos y mayor inquietud genera el hecho de que la población encuestada está ligada a los procesos de planificación y gestión. Según (Fernández, 2004), es necesario asignar para cada área, indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. “Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de una empresa”. El autor indica, además, la necesidad de que el personal de cada área sea involucrado en el diseño de los mismos, ya que son ellos los conocedores de lo que se debe evaluar en su gestión.

Pregunta N° 9

¿Se designan responsables específicos para la elaboración de los Indicadores de Gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	4	40
No	6	60
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 10 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

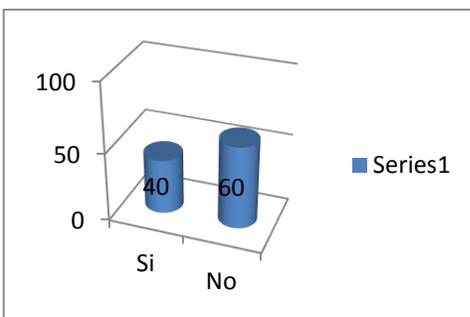


Gráfico 9 Pregunta Nro. 9 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 10.

El 40% de los encuestados consideró que sí se designan responsables específicos para la elaboración de los indicadores de gestión. El 60% manifiesta que no. A las respuestas dadas a esta interrogante se les puede dar dos lecturas: En primer término, denotan un gran desconocimiento acerca de quién o quiénes son los encargados de diseñar los indicadores. En segundo lugar, el total disenso que reflejan las respuestas indica que entre los propios encuestados, no hay claridad en torno a quién o quienes, son los responsables de coordinar la actividad de diseño de indicadores de Gestión.

Según Fernández (2004), Es indispensable que en las organizaciones existan responsables en cuanto al diseño de los indicadores por cuanto se requiere información general y específica para su elaboración. En el caso del nivel gerencial se requiere información que permita realizar un análisis detallado sobre la situación actual de la organización, tomando en cuenta para ello, elementos importantes a nivel de planificación estratégica, tales como misión, visión, objetivos, estrategias y metas.

Del mismo modo, a nivel operativo se requiere conocer los procesos actualizados en cada una de las áreas, formalmente establecidos. De lo anterior se deriva la necesidad de contar con una persona responsable de coordinar esa serie de actividades que serán previos a la elaboración de los indicadores.

Pregunta N° 10

¿Existe experiencia en la elaboración de los Indicadores de Gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	4	40
No	6	60
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 11 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

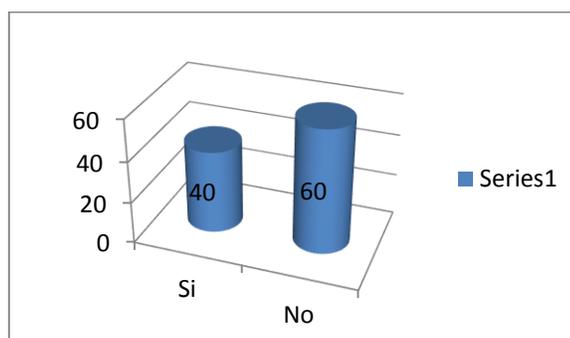


Gráfico 10 Pregunta Nro. 10 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 11.

www.bdigital.ula.ve

A esta interrogante, 30% de los encuestados respondió afirmativamente, considerando esta situación como preocupante toda vez que la elaboración de los mismos requiere de pericia y tecnicismo, dada su importancia para la evaluación de los resultados obtenidos. La respuesta negativa de la mayoría de los resultados permite determinar que quienes realizan los indicadores no cuentan con la experiencia adecuada. Es de hacer notar que el hecho de que la tarea de la elaboración de los indicadores es asignada a diversas personas y que la responsabilidad de su elaboración no está definida, genera una serie de debilidades en su diseño, motivado principalmente a la falta de experiencia. Actualmente, los cambios en el entorno de las organizaciones públicas, principalmente en lo administrativo y gerencial, requiere de personal con experiencia y que conozcan a fondo los diversos procesos que se llevan a cabo en la organización, permitiendo así, medir el desempeño de los funcionarios respecto al cumplimiento de las metas programadas y el logro de los objetivos previstos por la legislación presupuestaria correspondiente.

Pregunta N° 11

A su juicio ¿Se categorizan los niveles de responsabilidad en el diseño de los Indicadores?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	6	60
No	4	40
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 12 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

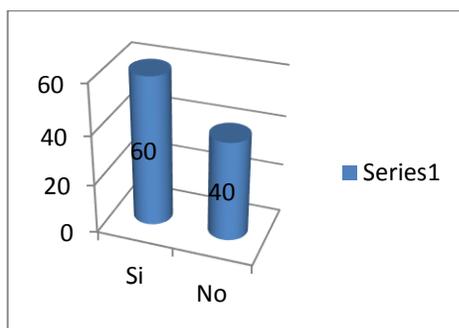


Gráfico 11 Pregunta Nro. 11 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 12.

El 60% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que contrasta con la respuesta reflejada en la pregunta Nro. 9 por cuanto están relacionadas. Tal situación vislumbra una incongruencia, en la manera de ver la dirección en el manejo de los Indicadores de Gestión.

Pregunta N° 12

¿Cuenta la institución con procedimientos adecuados para el diseño de Indicadores de Gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	2	20
No	8	80
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 13 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

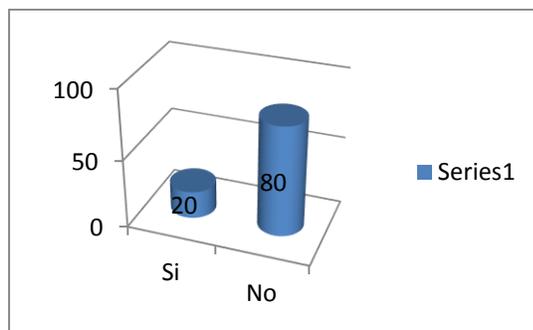


Gráfico 12 Pregunta Nro. 12 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 13.

Solamente el 20% de los informantes manifestó afirmativamente que la institución cuenta con procedimientos adecuados para el diseño de indicadores de gestión. A juicio del investigador, esto representa una situación delicada dada la procedencia de las respuestas obtenidas. Se puede considerar como muy elevado el porcentaje de los entrevistados que manifiestan que la institución no cuenta con los procedimientos adecuados. Al respecto Beltrán (1999), manifiesta que un buen procedimiento en el desarrollo o evolución de indicadores, debe estar fundamentado en estadísticas, encuestas y otros instrumentos de medición, tomando en cuenta que un sistema de indicadores debe realizar los siguientes procesos:

Elaborar objetivos y estrategias. Los objetivos deben cuantificarse para asignarles indicadores.

Definir los indicadores para los factores clave de éxito.

Diseñar la medición.

Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.

Estandarizar y formalizar, es decir, elaborar y divulgar el manual de indicadores.

Pregunta N° 13

¿Existen manuales de normas y procedimientos en la institución para la elaboración de los Indicadores de Gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	0	0
No	100	100
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 14 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

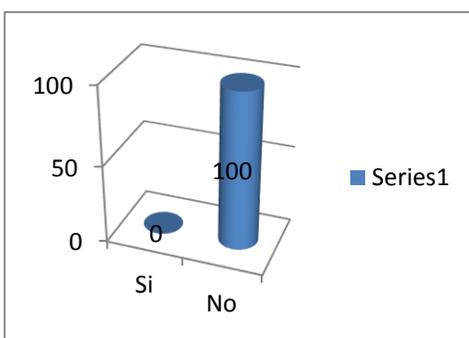


Gráfico 13 Pregunta Nro. 13 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 14.

La totalidad de los encuestados respondió que no existen manuales de normas y procedimientos en la institución, para la elaboración de indicadores. Tal situación contraría lo estipulado en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (L.O.C.G.R.) en sus artículos 35°, 36°, 37°, los cuales mencionan que el control interno encabezará un plan de organización que corresponde a las máximas autoridades jerárquicas de cada ente de una organización, por consiguiente cada entidad del sector público elaborará las normas, manuales de procedimiento, indicadores de gestión y demás instrumentos dentro del marco de las normas básicas, dictadas por la Contraloría General de la República. Además en los Artículos 61° y 62° señala que los órganos encargados podrán realizar auditoría o estudio, análisis e investigaciones respecto a las actividades de los entes sujetos a su control para evaluar planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos organismos y así determinar el costo de los servicios y los resultados de la acción

administrativa. Tal como lo manifiesta FUNDACITE (2000), El Manual de Indicadores de Gestión deberá ser aplicado por organismos y dependencias señalados en el Artículo 10º del Reglamento sobre la Organización de Control Interno en la Administración Pública Nacional, el cual establece que la Superintendencia Nacional de Control Interno y Contabilidad Pública, será la responsable de la orientación de dicho control. El Manual de Indicadores tiene entre sus ventajas, la de contar con un sistema de información, con indicadores para la toma de decisiones, que estén dispuestos a ejercer acciones concretas para su diseño, formulación, generación, análisis e interpretación; muy por encima de los prejuicios que normalmente se hacen de cualquier sistema de evaluación requerido para el mejoramiento continuo de la institución

Parte II

Determinar los procesos de diseño de indicadores de gestión de la universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez”.

Por intermedio de nueve (9) preguntas clave, se intenta dilucidar como influye un buen diseño de indicadores de gestión, en el logro de una gestión eficaz y eficiente.

Pregunta N° 14(condicionada)

¿Considera usted necesario el diseño de Indicadores de Gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	7	70
No	3	30
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 15 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

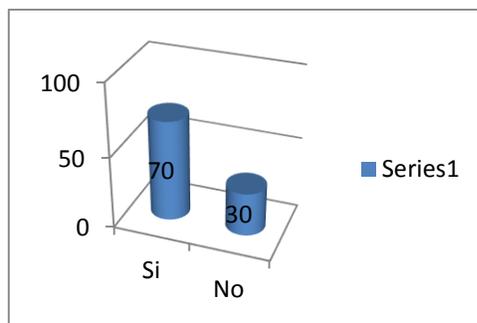


Gráfico 14 Pregunta Nro. 14 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 15.

70% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, lo que indica que no hay unanimidad de conciencia en la necesidad del diseño de indicadores, ya que el 30% no considera necesario el diseño de un sistema de indicadores para la institución. En cuanto a la respuesta condicionada, quienes respondieron negativamente se limitaron a expresar que no lo consideran relevante para el desempeño institucional. Esto demuestra un desconocimiento generalizado del tema. En cuanto los que respondieron que sí, se limitaron a expresarlo como mero formalismo en el cumplimiento de las leyes vigentes sobre la materia.

En este sentido, Berbesí (2004) define un sistema de indicadores como “un conjunto coherente de datos combinados o no, de acuerdo a un régimen de categorías que representan el comportamiento de las diferentes variables involucradas en la gestión de una unidad de análisis, durante un lapso de tiempo determinado. La implementación del sistema de indicadores puede desarrollarse e institucionalizarse de diversas maneras en cada institución.

Pregunta N° 15

¿Considera adecuados los indicadores utilizados para medir su gestión dentro de la organización?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	4	40
No	6	60
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 16 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

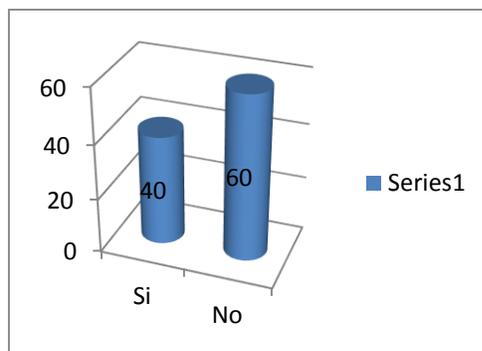


Gráfico 15 Pregunta Nro. 15 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 16.

El 40% de los encuestados se muestra de acuerdo respecto a considerar adecuados los indicadores utilizados para medir su gestión dentro de la organización.

No obstante, un porcentaje elevado (60%), considera o tiene conciencia de que dichos indicadores no son los más adecuados. Al respecto, Serna (2001) manifiesta que para determinar la formulación de indicadores, estos deben presentar ciertas condiciones para poder caracterizarlos adecuadamente, entre otros, se mencionan las siguientes:

1. Debe ser relevante, es decir que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
2. Debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.
3. Debe tener pertinencia. La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.
4. Debe tener objetividad, los indicadores deben evitar condicionamientos por factores externos.
5. Debe tener sensibilidad, un indicador debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos.
6. Debe ser preciso, su margen de error debe ser aceptable.

Pregunta N° 16

¿Existe en la institución seguimiento y evaluación continua a los Indicadores de Gestión establecidos en ella?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	0	0
No	10	100
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 17 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

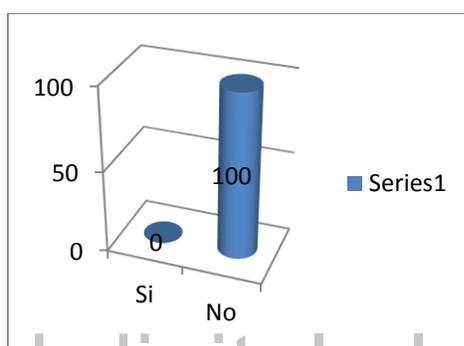


Gráfico 16 Pregunta Nro. 16 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 17.

Todos los encuestados respondieron negativamente a esta interrogante. Siendo los responsables del área quienes manifiestan esta respuesta, genera mucha preocupación y la necesidad suprema de concientizar sobre el enorme valor de estos instrumentos de medición de resultados. Tal como lo establece FUNDACITE (2000), el sistema de indicadores debe contar con una evaluación permanente, tomando en cuenta aspectos como la adecuación de los planes, programas y proyectos y los términos referenciales de eficiencia, eficacia y economía de los mismos, con respecto a los resultados obtenidos; así como también, los efectos e impacto (*outcomes*) que generan en la comunidad. Este sistema exige la participación de personas capacitadas para identificar diferencias pequeñas (en valores absolutos), pero significativas (en su importancia relativa), entre los resultados alcanzados y las metas programadas o esperadas, bajo pena de la aplicación del Artículo 113 de la L.O.C.G.R. previamente citado. También requiere de funcionarios capacitados con respecto a los indicadores y los continuos, para poder hacer frente a las diversas y cada vez más exigentes demandas

de los clientes internos y externos, como beneficiarios o consumidores de los productos y servicios en cada nivel de la organización.

De esta manera, ha sido común evaluar el éxito de la gestión, por el máximo valor obtenido en la relación Costos Vs. Productos y Servicios o por la maximización de los resultados (eficacia) sin optimizar los insumos y procesos necesarios (eficiencia). En la actualidad, otras variables cualitativas de la gestión, conjugadas a las cuantitativas antes mencionadas, deben ser equilibradamente consideradas para la adecuada evaluación y medición de la misma. De esta forma, deben incorporarse al análisis factores como calidad esperada, atención a los usuarios y consumidores de los productos y servicios, tanto en el ámbito interno como externo de la organización.

Pregunta N° 17

¿Se aplican correctivos de la evaluación realizada a los indicadores de gestión en caso de que los resultados sean desfavorables?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	0	0
No	10	100
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 18 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

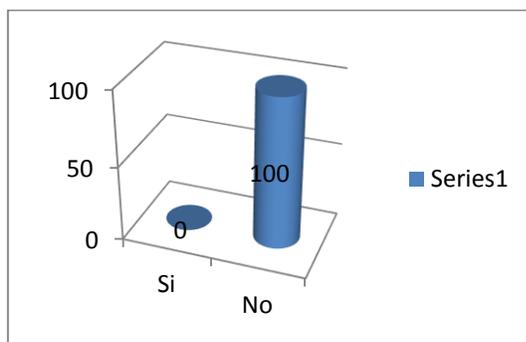


Gráfico 17 Pregunta Nro. 17 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 18.

El total de los encuestados respondió negativamente a esta interrogante, lo cual es cónsono con el resultado de la interrogante anterior.

Pregunta N° 18

¿Se consideran estos instrumentos de medición en la toma de decisiones?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	0	0
No	10	100
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 19 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

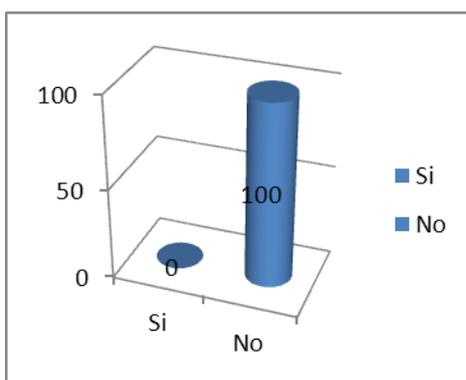


Gráfico 18 Pregunta Nro. 18 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 19.

La respuesta negativa fue del 100%, por lo que se evidencia que los indicadores de gestión no son tomados en cuenta por la gerencia de la institución. Este resultado contraría lo manifestado por Berbesí (2004), el cual precisa que un sistema de indicadores de gestión es apoyo al subsistema de control de gestión, el cual debe tener como objetivo principal, la creación de un sistema de informaciones precisas y disponibles en tiempo real, para soportar la toma de decisiones de relevante importancia, para la gerencia en cada uno de sus niveles. Con la aplicación de un sistema de indicadores de gestión podrán visualizarse, con claridad y precisión, las variables que distorsionan el resultado esperado, permitiendo implementar los cambios necesarios en el proceso, para inducir los resultados a valores deseados. También deberá permitir, un seguimiento oportuno al comportamiento de las diferentes variables que afectan directa e indirectamente al proceso y sus resultados permitiendo, sobre la marcha, efectuar cambios estratégicos en las mismas, en lugar de simplemente esperar para contemplar resultados de actuaciones pasadas e inmutables.

Pregunta N° 19

¿Considera usted conveniente establecer indicadores para dar a conocer los resultados de la gestión en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad, economía?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Si	10	100
No	0	0
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 20 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

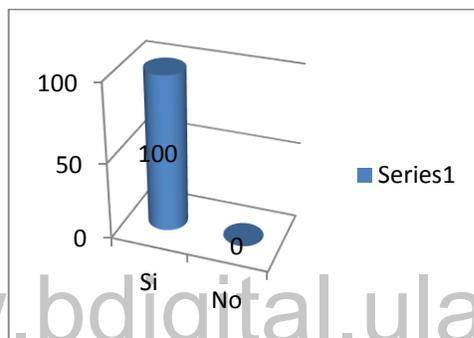


Gráfico 19 Pregunta Nro. 19 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 20.

Todos los encuestados (100%) apoyan la conveniencia de establecer indicadores, los cuales permitan conocer e informar sobre la eficiencia y eficacia de la gestión. Si se parte de lo establecido en el Artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, es decir de los principios constitucionales que rigen la administración pública, se podrá apreciar la obligación que tiene las instituciones públicas en cuanto al cumplimiento de estos principios. Por tanto, qué mejor instrumento para determinar si se cumple con ellos, que establecer los indicadores de gestión que permitan medirlos. De allí que el Manual de Normas de Control Interno Un Modelo Genérico, de la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna SUNAI - 2005, en su Anexo B, presenta estos modelos de indicadores obligantes en los organismos públicos.

Pregunta N° 20

¿Cuenta la institución con mecanismos que permitan la evaluación de los resultados vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades del POA por el cumplimiento del Control de Gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	0	0
No	10	100
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 21 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

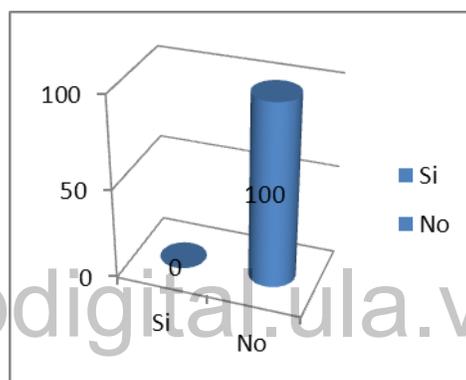


Gráfico 20 Pregunta Nro. 20 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 21.

De forma unánime, el 100% de los encuestados respondió que no, es decir, que la institución no cuenta con mecanismos que permitan la evaluación de los resultados vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades del POA en cumplimiento del Control de Gestión. Al respecto se debe considerar la importancia de la evaluación de estos resultados, entre otras cosas, por la responsabilidad generada de su incumplimiento, tal como lo establece el artículo 91 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal, en su numeral 10: "La falta de planificación así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos..."

El articulado previamente citado deja evidencia fehaciente de la necesidad de implantación de sistemas de medición especializados que generen información precisa

y oportuna, de tal manera que pueda evaluarse el grado de consecución de las metas establecidas en los diferentes programas del presupuesto del ente, bajo pena civil y/o penal por su incumplimiento injustificado.

El control de la gestión pública sustenta la evaluación del cumplimiento de los planes, programas y los resultados relacionados con los ingresos, gastos y utilización de los bienes del Estado. Para FUNDIL (2008), el control de gestión es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico - financiero, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección y mide la calidad del desempeño a través de indicadores.

Las metas, a los efectos del control de gestión deben caracterizarse, principalmente, por ser susceptibles de medición, claras y precisas, explícitas, cuantificables en términos relativos y absolutos, compatibles y coherentes con los objetivos; además, deben inducir a explicaciones analíticas de las variables que permitan ser comparadas con patrones de referencia previamente establecidos. Por otro lado, la formulación de los objetivos es producto del proceso de Planificación Estratégica, ya que éstos son diseñados por la alta gerencia en concordancia con la Misión y Visión y, de acuerdo con el sistema de creencias y valores de la institución. Esto lleva a plantear dentro de la propuesta del diseño de indicadores de gestión, elementos vinculados con el control y evaluación de los mismos.

Pregunta N° 21

Indique los instrumentos de evaluación.

No se da respuesta debido a que está condicionada con la pregunta número 20 y la respuesta a la anterior fue 100% negativa.

Pregunta N° 22

¿Cree usted necesaria una evaluación sistematizada, confiable y oportuna?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	3	30
No	7	70
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 22 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

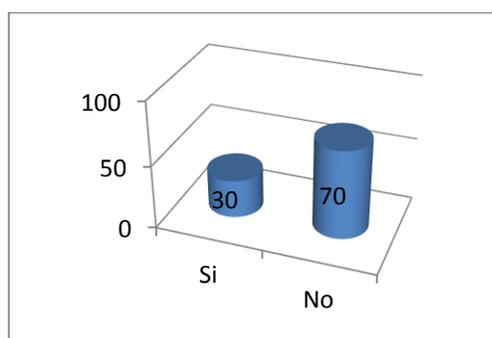


Gráfico 21 Pregunta Nro. 22 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 22.

El 30% de los encuestados respondió afirmativamente. Es decir, 70% de los encuestados no cree necesaria una evaluación sistematizada, confiable y oportuna.

Manifiesta Patiño (2004) que para lograr una gestión eficaz y eficiente, es conveniente diseñar un sistema de control y evaluación de gestión que permita evaluar el desempeño institucional de manera continua, oportuna y sistematizada. Así se permitirá establecer un flujo de información permanente e integral, que ayudará a los gerentes y jefes de unidad a evaluar resultados y tomar los correctivos del caso.

Al evaluar los resultados de la Parte II, se encuentra que existe una gran necesidad de diseñar indicadores de gestión adecuados a esta institución, los cuales sean acordes a su actividad y tomando en cuenta la participación de todos los gerentes, quienes deben exponer de manera clara cuáles son los aspectos y variables a tomar en cuenta para evaluar su gestión profesional y la del equipo, en procura del logro de los objetivos institucionales.

Parte III

Proponer un sistema de indicadores de gestión para el control en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”

Con la aplicación de cinco (5) preguntas clave, se intentó dilucidar como es vista por los trabajadores involucrados con la planificación y el presupuesto en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, la propuesta de un sistema de indicadores de gestión adecuado para el mejoramiento de la calidad en dicha institución, así como determinar su pertinencia.

Pregunta N° 23

¿Considera usted conveniente y/o necesaria la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el mejoramiento de la calidad, en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	10	100
No	0	0
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 23 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

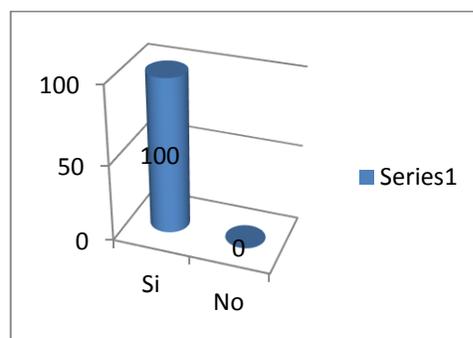


Gráfico 22 Pregunta Nro. 23 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 23.

El total de los encuestados respondió afirmativamente. Es decir, el 100% de los encuestados considera conveniente y necesaria la implantación de un sistema de

indicadores de gestión para el mejoramiento de la calidad en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”. Berbesí (2004) define un sistema de indicadores como “un conjunto coherente de datos combinados o no de acuerdo a un régimen de categorías que representan el comportamiento de las diferentes variables involucradas en la gestión de una unidad de análisis durante un lapso de tiempo determinado”. En tal sentido, la unidad de análisis es concebida como una unidad orgánica reflejada en la estructura organizativa de la entidad, puede ser también un proyecto, programa, partida, o conjunto de unidades individuales que deben ser conformadas dependiendo de la manera que quiera implantarse en el sistema de indicadores. La implementación del sistema de indicadores puede desarrollarse e institucionalizarse de diversas maneras en cada institución.

Para Patiño (2004), un sistema de indicadores como apoyo al sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión, permitiría eliminar los esquemas taxativos de gestión, sustituyéndolos por sistemas descriptivos.

Esta pregunta está condicionada a la solicitud de mencionar aquellos aspectos, que a juicio de los encuestados, son necesarios considerar al momento de diseñar un sistema de indicadores de gestión. En este sentido la mayoría de las respuestas dadas estuvo vinculado a los siguientes aspectos:

- Tomar en cuenta otros indicadores, distintos a los de eficiencia financiera, únicos tomados en cuenta en la actualidad.
- Concretar la creación de una Unidad de Gestión y Planificación.
- Contar con personal idóneo y profesionalmente preparado para estas labores.
- Evaluar la estructura organizativa del ente.
- Establecer planes formativos en el área de indicadores de gestión.

El investigador tomará uno a uno estos aportes en el momento de realizar la propuesta.

Pregunta N° 24

¿Considera usted pertinente la automatización del control de la Gestión institucional?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	7	70
No	3	30
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 24 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

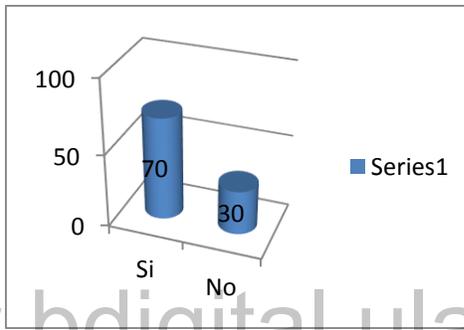


Gráfico 23 Pregunta Nro. 24 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 24.

70% de los encuestados respondió afirmativamente, es decir, siete de los diez vinculados con el área de planificación y gestión consideran pertinente la automatización del control de la gestión institucional.

Considera Patiño (2004), que un sistema automatizado para el control de la gestión pública, constituye un medio de valioso apoyo, ya que contiene y desarrolla los procesos y flujos de datos importantes y estratégicos necesarios para el control y evaluación. Así mismo, la información que aporten los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito y contabilidad pueden utilizarse como datos de entrada de este nuevo subsistema de control y evaluación, con el fin de generar entre estos, una interface de la información requerida que coadyuva a monitorear de forma permanente la Gestión Administrativa Pública.

Pregunta N° 25

¿Considera usted que la implantación de un sistema de indicadores de gestión influiría en el logro de la eficacia y eficiencia institucional?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	8	80
No	2	20
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 25 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

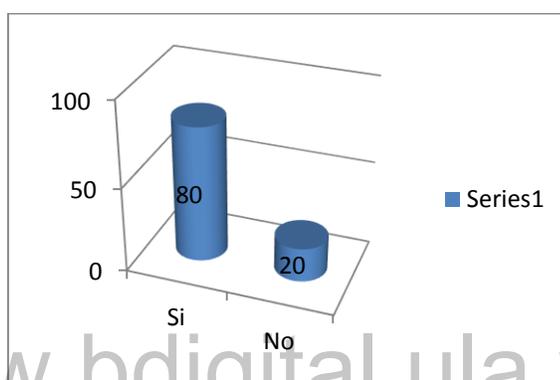


Gráfico 24 Pregunta Nro. 25 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 25.

El 80% de los encuestados respondió afirmativamente, es decir, ocho de los diez encuestados consideran que la implantación de un sistema de indicadores de gestión influiría en el logro de la eficacia y eficiencia institucional.

Para Berbesí (2004), el diseño de indicadores para el control de gestión, constituye un elemento de gran importancia para el manejo eficiente del desempeño institucional, el cual no es más que el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en un periodo determinado, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

La implantación de un sistema de indicadores de gestión, permite tener un seguimiento a la ejecución de las actividades de la institución permanente y oportuna, lo que conlleva a una administración eficaz y eficiente.

Pregunta N° 26

¿Cree usted que el personal está dispuesto a participar en el proceso de formulación de indicadores de gestión?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	8	80
No	2	20
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 26 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

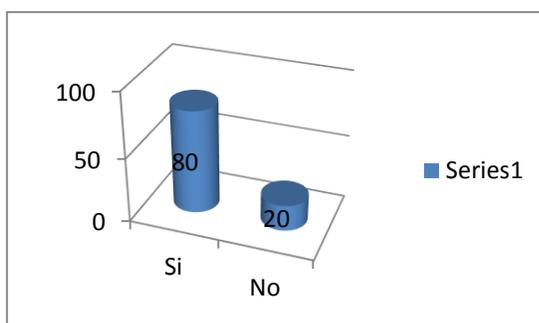


Gráfico 25 Pregunta Nro. 26 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 26.

El 80% de los encuestados respondió afirmativamente. Es decir ocho de los diez encuestados, cree que el personal está dispuesto a participar en el cálculo de indicadores de gestión. Manifiesta FUNDACITE MERIDA (2010), que para la implantación de un sistema de indicadores de gestión, con el éxito esperado, se requiere de la participación efectiva de todo el personal de la institución. Por tanto de la disposición y participación del personal de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez” depende el éxito de la propuesta.

Pregunta N° 27

¿Estaría usted dispuesto(a) a proporcionar aportes para el diseño de dicho sistema de indicadores de gestión para la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”?

Alternativa	Absoluto	Relativo %
Sí	9	90
No	1	10
TOTAL	10	100

Cuadro Nro. 27 Fuente: Datos obtenidos por el autor de la investigación

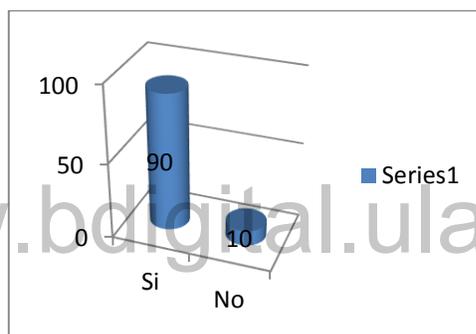


Gráfico 26 Pregunta Nro. 27 Fuente: Datos Obtenidos en cuadro Nro. 27.

El 90% de los encuestados respondió afirmativamente, es decir el personal relacionado con el área de planificación y gestión está dispuesto (a) a proporcionar aportes para el diseño de sistema de indicadores de gestión para la institución.

De las respuestas dadas en este apartado se deduce la motivación del personal encuestado, con relación a introducir cambios estructurales en el diseño de un sistema de indicadores de gestión, para el control en el ente, lo que facilitaría la introducción de cualquier cambio en la forma de gestionar la institución, sustentando así la propuesta de esta investigación y vinculando los instrumentos bajo un enfoque estratégico.

Observación Documental

Esta técnica permite complementar el diagnóstico previamente arrojado por los resultados de la aplicación del cuestionario, toda vez que en esta, los datos obtenidos son directamente extraídos del contexto de la institución misma.

De los datos obtenidos por medio de la observación se puede deducir que la institución objeto de estudio cumple con la documentación exigida por el organismo de adscripción. Esto incluye: Plan Operativo Anual, Presupuesto, Memoria y Cuenta, así como los procedimientos relacionados con cada uno de estos instrumentos. La observación documental se llevó a cabo bajo parámetros estrictamente académicos, con el fin de preservar la confiabilidad de los datos suministrados por la institución.

Como resultado de la observación documental, se observa que la institución cuenta con los documentos requeridos, relacionados con la planificación y control de gestión, y los presenta en las fechas estatuidas. Sin embargo, de los procedimientos llevados a cabo para su elaboración se desprenden una serie de observaciones de tipo cualitativo. Así, se detectó que no existe planificación previa para la elaboración del POA. La Observación Documental se realizó con base en los siguientes documentos:

Documentos Internos.

En cuanto a los documentos internos, por no contar con el manual de organización actualizado, se tomó nota de la estructura organizativa expresada en la Gaceta Oficial de constitución de dicha Universidad, para conocer los niveles jerárquicos y de responsabilidad de acuerdo al desempeño operativo y táctico. Se revisó documento de la Memoria y Cuenta, de allí se tomaron datos del organigrama, misión, visión, objetivo, entre otros. Estos quedaron descritos en el Capítulo II, Marco Teórico, en la descripción de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez. El estudio de todos estos aspectos permitió al investigador tener una idea clara de las actividades importantes a desarrollar por el ente investigado, la magnitud, el número de departamentos y la ubicación de las áreas estratégicas, elementos importantes para el desarrollo del Sistema de Indicadores para dicha institución.

Leyes, Reglamentos.

En cuanto a la base legal que constituye la columna central de cualquier ente público, se consultó, todo lo atinente al cuerpo de leyes que regulan la Administración Pública Venezolana tales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley para el Poder Popular de la Planificación entre otras, como una manera de actualizar conceptos y términos contenidos en el cuerpo de leyes de la nueva legislación venezolana. Los aspectos relevantes atinentes al tema en estudio, quedaron descritos en el Capítulo II, Marco Teórico, en el subtítulo Bases Legales.

Textos .

Para el desarrollo de la investigación fue consultada una variedad de textos que permitieron darle cuerpo a la investigación, desarrollados en su gran mayoría en el Capítulo II, Marco Teórico, en el subtítulo Bases Teóricas. Así mismo, estos textos fueron usados para contrastar los resultados en el Capítulo IV, Resultados de la Investigación y como base para sustentar la propuesta. Los textos utilizados están relacionados en Referencias Bibliográficas.

Manuales y Guías de Procedimientos.

Aunque se previó revisar estos documentos como parte de la investigación, se pudo detectar que a la fecha de la investigación, la institución en estudio no posee manuales de procedimientos administrativos.

Instrumentos de la Planificación.

Plan Operativo Anual (POA)

La revisión a este documento se hizo basada en la propuesta de (Patiño, 2004:72).

Fase I: Visión, Misión y Objetivos. A pesar de que la institución cuenta con estos importantes elementos de la planificación estratégica, se detecta un notable

desconocimiento de dichos elementos, situación ya observada en la aplicación del cuestionario, lo cual repercute negativamente en el proceso de planificación institucional, por cuanto éste constituye la base de estímulo para la planificación en general.

Fase II: Definición de Objetivos, Proyectos y Acciones. De los documentos consultados relativos a la revisión de procedimientos, POA y Presupuesto, se puede deducir, que éste debería ser más específico, ya que en esta fase no se prevé la figura de Proyectos y Acciones. Igualmente, podría mejorarse la distribución de los proyectos, evitando reducirlos a dos, lo que impide llevar un control y seguimiento adecuados.

Fase III: Localización y costo de la acción; fuente de financiamiento, tiempo de ejecución y unidad responsable. Se detectaron insuficiencias, ya que la información referida a los objetivos de la fase, no se encuentra definida en los documentos revisados. Así, en lo relativo al POA, el personal se limita a cumplir el requisito de rellenar las matrices solicitadas por el organismo de adscripción.

Fase IV: Producto de la acción; enunciado del indicador; resultado esperado; indicador esperado. En esta fase resulta primordial presentar el producto de las acciones emprendidas, expresadas en indicadores, con el fin de facilitar el control de la planificación, de acuerdo con parámetros previamente definidos. En la documentación revisada se pudo observar una recuperación a través de los últimos tres años, en cuanto al enumerado y asignación de los indicadores esperados como resultado de la gestión. No obstante, se observa falta de integración de todo el personal en la elaboración y seguimiento de dichos indicadores, con la finalidad de erigirse, cada uno de ellos en sus propios evaluadores y controladores.

En resumen, se pudo observar que aunque la institución aplica el POA y el Presupuesto, como instrumentos de planificación, existe una serie de debilidades en lo relativo a los procedimientos de elaboración y vinculación, al limitarse los responsables de esta área a la presentación del cuadro numérico, mediante la aplicación de instrumentos lineales y porcentuales, sin llevar a cabo un estudio estadístico previo y

obviando la aplicación de conceptos básicos de planificación, desarrollados por medio de una adecuada implementación del POA. Así mismo, se detectó la falta de seguimiento y análisis adecuados de tales conceptos, entorpeciendo la aplicación oportuna de correctivos a las desviaciones detectadas.

Presupuesto.

Aunque la distribución porcentual del gasto podría considerarse adecuada, conviene destacar que se hace perentorio el seguimiento de gestión, puesto que éste permitiría controlar el cumplimiento de estos objetivos, por medio de auditorías sociales, logrando también medir el impacto del otorgamiento de recursos a las empresas. Esta situación revela la carencia de planificación bajo un enfoque estratégico, lo cual es percibido, también, en las respuestas dadas al cuestionario aplicado.

Documentos de Rendición de Cuentas.

Memoria y Cuenta.

La aplicación de este documento se sustenta en lo normado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que en el artículo 66 señala: "Los electores y electoras tienen derecho a que sus representantes rindan cuentas públicas, transparentes y periódicas sobre su gestión de acuerdo con el programa presentado".

La finalidad de este documento se centra en dar a conocer la gestión presupuestaria operativa y financiera, a través de un instructivo emanado del organismo de adscripción, con el fin de soportar el desarrollo de gestión por un período determinado.

Es importante destacar que en la Memoria y Cuenta se evalúan, primordialmente, los indicadores de gestión correspondientes a eficacia, eficiencia, calidad de bienes producidos o servicios prestados y el impacto en la comunidad, lo cual debe estar estrechamente vinculado con la visión, la misión y los objetivos institucionales.

Aunque se observó el cumplimiento de la estructura establecida en el instructivo utilizado para la confección de Memorias y Cuentas, es importante destacar que se

obvian aspectos relevantes, reflejados en el instructivo final, lo cual limita el análisis cualitativo, al no presentar la información completa y detallada de los objetivos y metas previstos por la institución, como lo recomienda Patiño (2004): "La efectividad, eficiencia e impacto deben ser medidos considerando su relación con la misión, objetivos y metas planteadas por la organización..." (p. 79).

Para llevar a cabo la evaluación de la Memoria y Cuenta 2018, se observaron aspectos cualitativos y cuantitativos, planteando y respondiendo las siguientes interrogantes:

a. ¿Cuenta la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez” con visión, misión y objetivos?

R: Sí, la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez” tiene definidos visión, misión y objetivos.

b. ¿La competencia plasmada en la Memoria y Cuenta coincide con la que legalmente le corresponde?

R: Sí, dicha competencia está en concordancia con la establecida en el documento de constitución de la institución.

c. ¿Los objetivos y la misión del organismo concuerdan con su competencia?

R: Sí, los objetivos y la misión del ente están clara y estrechamente vinculados con la competencia establecida en la Creación de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”.

La revisión documental en cuanto a conceptos y leyes fue desarrollada en detalle en las Bases Teóricas y Legales dando de esta forma cumplimiento al objetivo específico número 2.

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones

Luego de efectuado el análisis e interpretación de los resultados del cuestionario aplicado al personal involucrado en el proceso administrativo de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, complementados con los resultados derivados del marco teórico y considerando los objetivos de la investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

Conclusiones

1. De acuerdo a la descripción realizada a los aspectos conceptuales y legales vinculados a los indicadores de gestión en la Administración Pública, para las instituciones universitarias, se pudo concluir que:
 - El sistema de indicadores de gestión, para el control de gestión de la administración financiera del sector público, se encuentra enmarcado en un conjunto de normas que proporcionan marco legal a su existencia. Así mismo, se pudo evidenciar de la existencia de bibliografías que contienen la forma de implantar un sistema de indicadores de gestión, los cuales fueron descritos y tomados en cuenta para el diseño de la propuesta.
 - Hay desconocimiento de los aspectos legales inherentes al diseño y elaboración de los Indicadores de Gestión.
 - Hay desconocimiento técnico por parte de los funcionarios de la institución, de conceptos como: gestión, control, métodos para elaborar indicadores, control de gestión, entre otros, revisados durante la investigación. En este sentido, el ente sólo se limita a las exigencias numéricas de asignación de recursos del organismo de adscripción para

la formulación presupuestaria, sin tomar en cuenta elementos relevantes para el seguimiento y evaluación, como lo son los indicadores de gestión.

2. De acuerdo al diagnóstico sobre la situación actual del sistema de indicadores de gestión, para el control de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, realizado a través de la encuesta y la revisión documental, se pudo observar lo siguiente:

- Aunque la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez,” aplica y cumple el Plan Operativo Anual como instrumento de planificación, persisten debilidades, entre las que destacan la falta de planificación previa. Esta situación es constatada en los documentos, al observarse la carencia de estrategias de elaboración y vinculación entre las metas e indicadores propuestos, al limitarse los responsables de esta área a la presentación de información solicitada sin una sistematización para la elaboración de indicadores de acuerdo a la institución, sin llevar a cabo un estudio estadístico previo y obviando la aplicación de conceptos básicos de planificación.
- En cuanto al análisis del proceso de gestión, se utiliza como herramienta el Plan Operativo Anual y el Presupuesto, por lo tanto, se observan grandes debilidades en los informes respectivos.
- De acuerdo con el diagnóstico efectuado en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, se llegó a la conclusión de que la institución objeto de estudio cumple con la documentación exigida por el organismo de adscripción. Dicha documentación incluye el Plan Operativo Anual, Presupuesto y Memoria y Cuenta, es decir, se observa que la institución cuenta con los documentos requeridos relacionados con el sistema de indicadores de gestión y los presenta en las fechas estatuidas. No obstante, de los procedimientos llevados a cabo para su elaboración, se desprenden grandes debilidades de tipo cualitativo y cuantitativo, pero sobre todo se encuentran

debilidades en cuanto a la medición del impacto en las actuaciones de la institución.

- Se observa que los funcionarios desconocen aspectos vinculados a la planificación y a otros elementos, entre los que destacan los objetivos, las metas y los indicadores. Es decir, se detectó la ausencia de procesos de planificación estratégica en la institución, lo que –a juicio del investigador– se debe a la insuficiencia de conocimientos por parte del personal, lo cual se patentiza en la carencia de estrategias para la elaboración de los indicadores de gestión.
 - En cuanto a las características y objetivos de cada indicador reflejado en el POA, se pudo observar que se acataron los lineamientos para la elaboración del sistema de indicadores, pero se evidencia que pocas veces se determina la dependencia y relación de cada indicador, por lo cual se deduce que son utilizados de manera separada, no interrelacionados, carecen de fines estadísticos como bases de datos para estudios comparativos de apoyo en la toma de decisiones, para aplicar a la memoria y cuenta procedimientos evaluativos que permitan juzgar los logros de las metas y objetivos, contenidos en el Plan de la Patria.
 - No existe en la institución objeto de estudio, un sistema para el diseño de indicadores de gestión, que esté en armonía con la legislación vigente; por ende, surge la necesidad de diseñar e implantar en la institución un modelo que permita gestionar el diseño y control de indicadores de manera adecuada. Además, en el ente existe una necesidad inminente de involucrar al personal en cada uno de los procesos vinculados con los indicadores de gestión, aparte de la urgencia de automatizar el control de dicha gestión, cuya puesta en práctica tendría influencia en el logro de la visión y misión del ente.
3. En cuanto a la determinación de los procesos de diseño de indicadores de gestión de Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, producto del diseño de adecuados indicadores de gestión se concluyó lo siguiente:
- Un nuevo sistema de indicadores de gestión para el control Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, será aceptado al

aportar calidad, confiabilidad, eficacia y eficiencia en el desempeño de las actividades de la institución, ya que disminuye las desviaciones producto de la improvisación, disminuye notablemente los tiempos de respuesta y por ende reduce los costos.

- Para las Memorias y Cuentas, como instrumento de rendición, un diseño adecuado de los indicadores de gestión permitirán reflejar el éxito institucional, el cual puede verse reflejado en este instrumento de evaluación a través de los indicadores adecuados que reflejen los verdaderos resultados.
- Para la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, los indicadores de gestión no constituyen instrumentos de evaluación, la cual es su verdadera función. Además, se percibe un gran desconocimiento del verdadero papel de tales indicadores, como instrumentos de determinación del éxito institucional a través de la evaluación y retroalimentación.
- La institución no toma en cuenta los indicadores de gestión al momento de tomar decisiones, lo que indica que se soslaya la importancia de tales indicadores. Estos planteamientos poseen dos lecturas: En primer término, denotan un gran desconocimiento acerca de quién o quiénes son los encargados de diseñar los indicadores. En segundo lugar, el total disenso que reflejan las respuestas, indica que los propios funcionarios –a pesar de estar directamente involucrados en lo relacionado con el presupuesto–, no son tomados en cuenta al momento de diseñar los Indicadores de Gestión.
- El control de gestión como función debe estar presente en toda acción cotidiana y siempre orientada a descubrir los potenciales de los recursos disponibles y su mejor uso, en sintonía con una gerencia proactiva. Esto requiere una necesaria integración entre todas las funciones de la organización y su entorno, un diagnóstico permanente y un eficiente sistema informativo.
- A pesar de contar con la estructura adecuada, Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, no ha establecido políticas de control, es decir, la comparación entre lo planificado y el resultado obtenido

como producto de las operaciones de la institución, no se realiza periódicamente, por tanto, no pueden conocer sobre si se tiene una gestión eficaz y eficiente de acuerdo a los parámetros establecidos en la administración pública.

- Se determinó la ausencia de evaluación y seguimiento de los resultados en las operaciones y por ende, falta de control de gestión. Al determinarse las variaciones, las mismas deben ser explicadas, implantando medidas correctivas, reorientación o modificación del presupuesto. En este sentido la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, ha limitado su control a las revisiones posteriores hechas por el ente de adscripción a la Memoria y Cuenta presentada.
4. En cuanto a la necesidad de proponer un sistema de indicadores de gestión adecuado para el control en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, se puede concluir lo siguiente:
- De acuerdo a las encuestas realizadas, existe disposición por parte de los funcionarios de participar en el diseño propuesto, lo que denota la percepción de la necesidad de dicha implantación.
 - Un sistema de indicadores como apoyo al sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión, permitiría eliminar los esquemas taxativos de gestión, sustituyéndolos por sistemas descriptivos. Este esquema descriptivo induce a la confrontación entre el parecer del usuario o experiencias de trabajo frente al comportamiento de las diversas variables que componen los indicadores de gestión. La madurez hacia los sistemas de control y evaluación permitirían la reflexión objetiva del gerente para aceptar lo que “suponía”, “sabía”, “pensaba” puede haber perdido vigencia total o parcial. La implementación del sistema de indicadores en apoyo al sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión, puede desarrollarse e institucionalizarse de diversas maneras, quizás una manera para cada organización.

Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores, resulta pertinente exponer las siguientes recomendaciones.

1. Realizar talleres o ciclos de estudio relacionados con algunos aspectos básicos de las leyes vigentes vinculadas a la gestión a través de indicadores, puesto que en las respuestas dadas al instrumento aplicado, se evidenció por parte de los funcionarios un desconocimiento de dicha legislación.
2. Formar a los funcionarios en el área de la planificación, con la finalidad de incorporar a la institución, el lenguaje propio de la planificación estratégica y la capacidad técnica vinculada a este enfoque, formando así el personal idóneo y profesionalmente preparado para estas labores, aprovechando su conciencia de la visión, la misión y los objetivos del ente objeto de estudio.
3. Elaborar un manual de indicadores de gestión, donde debe destacarse la normativa legal vigente relacionada con la planificación, diseño, desarrollo y aplicación de indicadores de gestión
4. Crear una oficina de administración de indicadores, que tendría como finalidad, la recepción de los diversos datos y valores que conforman las variables del sistema y hacen posible su operacionalización, para la formación de indicadores y posteriormente, emitir los reportes numéricos y gráficos recurrentes que permitan el seguimiento oportuno. Allí se utilizan indicadores relevantes y no relevantes para cada una de las unidades de acuerdo con el nivel de complejidad de los mismos, agrupándolos por categoría de variables (físicas, económicas y cronológicas). Las unidades introducen datos a la oficina de indicadores y reciben reportes con los indicadores, para su posterior análisis e interpretación.
5. Concretar la creación de una Unidad de Gestión, especialmente dedicada al seguimiento, control y evaluación de la gestión institucional, de tal forma que se cumpla con las exigencias del organismo de adscripción de una manera eficiente,

aprovechando dichos instrumentos para el seguimiento continuo de las actividades de la institución.

6. Revisar continuamente los contenidos existentes en el marco plurianual del presupuesto, para comprender el papel de la institución en la sostenibilidad fiscal. Además, debe existir coherencia entre el plan operativo de la institución y el del organismo de adscripción, por lo que debe informarse de la nueva directriz estratégica y de las reordenaciones programáticas. Esto podrá permitir establecer los indicadores adecuados en el caso de la sustentabilidad y logro de objetivos a mediano y largo plazo buscando el éxito institucional y el logro de su visión.
7. Instaurar una continua revisión de los procesos y actividades de la Universidad, con la finalidad de cumplir la misión y lograr los objetivos institucionales.
8. Diseñar indicadores de gestión adecuados a la institución, acordes con su actividad y tomando en cuenta la participación de todos los gerentes, quienes deben exponer de manera clara cuáles son los temas o aspectos de éstos a tomar en cuenta para evaluar su gestión profesional, en procura del logro de los objetivos institucionales. Además de la eficiencia (recursos económicos adecuadamente utilizados) y la eficacia (el impacto en las comunidades), deberían evaluarse aspectos que abarquen todas las áreas sensibles de la gestión, en procura de una mejor evaluación. Así, no sólo se deben evaluar los resultados internos, como se ha hecho hasta ahora, sino evaluar también el impacto que tienen en la sociedad sus proyectos, a través de auditorías sociales, encuestas y otras técnicas. Para que tales evaluaciones tengan la legitimidad esperada, se recomienda que la información utilizada para tal fin sea exacta, oportuna e íntegra.
9. Establecer un proceso de control continuo, a lo largo de todo el periodo fiscal, ya que ello implica una acción de seguimiento en beneficio de obtener productos con eficacia y eficiencia. Para lograr una gestión eficaz y eficiente, es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que permita evaluar el desempeño institucional en una forma continua, oportuna y sistematizada. Este sistema permitirá mantener una información permanente e integral, que ayudará a los gerentes y jefes de unidad a evaluar sus resultados y tomar los correctivos del caso.

10. Recomendaciones a la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, para la elaboración del POA. Estas recomendaciones contribuirán a mejorar el diseño de indicadores.

- Lograr coherencia entre el plan operativo de la institución y el de su ente de adscripción. En consecuencia, la institución debe poseer información relativa a la nueva directriz estratégica y las reordenaciones para el ejercicio a planificar.
- Hacer un análisis de las metas alcanzadas en los últimos tres ejercicios fiscales y la gestión institucional, en cuanto a indicadores para determinar la pertinencia de lo programado y decidir si se continúa con esa programación o se programan nuevas metas para el próximo ejercicio, teniendo en cuenta los recursos con los que se contará para tal fin.
- Establecer una correcta distribución trimestral de las metas, de acuerdo a estrategias predeterminadas, que permitan un adecuado seguimiento de la gestión.
- Tener plena conciencia de la vinculación del POA con el Presupuesto, para evitar la discordancia entre los planes institucionales a corto plazo y el marco plurianual de presupuesto.
- Seguir las siguientes fases para la elaboración del POA:
- Definir: visión, misión, políticas y objetivos institucionales.
- Determinar la estructura de la ejecución, es decir, proyectos y acciones centralizadas, así como las acciones específicas de los proyectos y acciones.
- Determinar el producto a conseguir; es decir, cuál es el resultado esperado.
- Determinar, de acuerdo a la acción, el costo, la fuente de financiamiento y la unidad responsable.
- Determinar los indicadores de resultados.

11. *Estructurar y aplicar una matriz FODA.* Una vez realizado el diagnóstico integral, se deben establecer estrategias sobre cómo enfrentar y/o encauzar las variables, tomando en cuenta los aspectos positivos tanto externos como internos, con los que

cuenta la Universidad, a través de acciones que permitan el cambio. Obviamente, para atacar estos problemas se deben establecer políticas, estrategias, metas y acciones. Estas acciones en el sector público constituyen el último eslabón al cual se le deben asignar actores para atacar un problema, ya que ellas dan origen a los productos, los cuales conforman los resultados concretos de la planificación. En cuanto a las estrategias como plan de acción, éstas deben ser diseñadas con un gran sentido de análisis y conocimiento técnico. De allí la importancia de la participación institucional, contando con el apoyo de los técnicos multidisciplinarios, con que cuenta la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, de manera que se logre una armonía entre los objetivos, las metas cuantificables y la evaluación de los resultados.

12. Procurar el apoyo de otras instituciones públicas y privadas con planes y convenios de cooperación que permitan realizar las actividades idóneas para el logro del desarrollo económico sustentable del Estado. Ejemplo de ello son las llamadas Redes de Aliados Locales, promocionadas por Fundacite-Mérida, las cuales constituyen una manera innovadora de organización, que permite llevar la gestión pública y privada de una forma más democrática y concertada. Su principal característica es la pertenencia a una localidad específica o su inserción en un proyecto de desarrollo estatal. La estructura de las Redes de Aliados Locales, como expresión de un nuevo modelo de gestión pública, permite fortalecer la capacidad de estructurar proyectos económicos y sociales de interés general, lo que pudiera constituir una vía para incrementar la capacidad de respuesta ante los proyectos comunitarios y agilizaría los procesos en el plano comunicacional. También es recomendable tomar en cuenta las Redes de Innovación Productiva (RIP), organizaciones éstas en las cuales la participación de empresas públicas, privadas, centros de conocimiento y otras instituciones, juegan importantes roles, a fin de mejorar la competitividad. Las RIP pueden constituir estrategias de apoyo y cooperación para el desarrollo de los programas de financiamiento y apoyo técnico al sector productivo, por cuanto están constituidas por proveedores de insumos o maquinarias, instituciones de apoyo financiero, instituciones que generan

conocimiento y capacitación, empresas e industrias conexas, entre otras, influyendo significativamente sobre entidades gubernamentales. Luego de diseñar todos los planes de acción de gestión pública, estos deben vincularse con el presupuesto anual, a través de los productos, de las programaciones o de las propias acciones.

13. Establecer un adecuado sistema de evaluación, que contribuya al logro de los objetivos de la institución. Es por ello que se plantea como punto de partida, la evaluación un buen sistema de indicadores de gestión, con el fin de evaluar el desempeño de la institución, garantizando así su eficacia y eficiencia.
14. Programar –al final de cada ejercicio fiscal– una jornada de evaluación con todo el personal, de manera que cada área de la estructura de la Universidad prepare un informe contentivo de los resultados obtenidos, las fallas detectadas, los aciertos alcanzados y los correctivos aplicados. Lo más importante es establecer un adecuado sistema de evaluación, que contribuya al logro de los objetivos de la institución. Así mismo, establecer que con el resultado de las evaluaciones, se efectúen ponencias y luego mesas de discusión, con la finalidad de que de este proceso puedan salir aspectos importantes a considerar para la planificación del siguiente periodo, ya que la gestión institucional es un círculo sintético y repetitivo.
15. Diseñar un sistema de indicadores de gestión para el control de tal manera que se tenga un proceso coherente de coordinación de acciones y decisiones, el cual permita obtener una mayor eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.
16. Implementar un sistema de indicadores que permita el apoyo al sistema de Seguimiento, Control y Evaluación de la Gestión. El seguimiento y evaluación puede aplicarse por unidades, de acuerdo a la estructura organizativa de la Universidad. En esta variante cada una de las unidades orgánicas de la entidad es sometida a control por separado, produciendo información a las unidades superiores (en forma vertical ascendente y descendente) hasta poder dar respuesta a las expectativas estratégicas del más alto nivel. Esta forma permite el intercambio activo de ideas que sirven de referencia para adaptar las metas a los valores acordes con las potencialidades reales de la unidad, considerando sus insumos y limitaciones inherentes.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Aspectos Generales.

Diagnóstico.

Una vez estudiadas las fallas del sistema de indicadores de gestión existente en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, motivado en gran medida por el poco conocimiento y por debilidades en la aplicación del marco legal vigente, ausencia de metodología y cultura de planificación, se percibe la pertinencia de contar con un modelo que permita gestionar de manera eficiente todo lo relacionado con el diseño de indicadores de gestión, considerándose dicha propuesta viable, en cuanto a la formulación de procesos y estrategias que conlleven al logro de un sistema coherente de coordinación de acciones y decisiones, para obtener una mayor eficacia y eficiencia en los resultados de los servicios delineados en su misión institucional.

Justificación.

El diseño de indicadores para el control de gestión, constituye un elemento de gran importancia para el manejo eficiente del desempeño institucional, el cual no es más que el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados, obtenidos en un periodo determinado para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

Este tipo de control a través de indicadores de gestión, permite tener un seguimiento a la ejecución de las actividades de la institución permanente y oportuna. El Control de Gestión, es una actividad que se puede realizar a través de los procedimientos de control de legalidad, el consiste en la verificación de la legalidad

presupuestaria; control físico, representado por el conjunto de actividades destinadas a verificar que se han cumplido las condiciones previstas de oportunidad, cantidad y calidad; por último, el control financiero, que es el conjunto de actividades destinadas a verificar el cumplimiento en los términos monetarios previstos, tanto de las acciones, volúmenes de trabajo y metas, como de los resultados esperados en los diferentes estados financieros.

Por los cambios ocurridos a través de nuevas tecnologías, globalización, modernización de la gestión pública y un marco legal cambiante que envuelve a las organizaciones públicas, estas han tenido que adaptarse a los cambios, evolucionando rápidamente y por ello los riesgos son mayores, en tal sentido se ha convertido en una gran necesidad el tener controles adecuados, que permitan una cultura de la administración pública eficiente y transparente.

Objetivo de la propuesta.

El tema de la propuesta ha sido desarrollado considerando, que en Venezuela es legalmente obligatorio, que el sistema de control de gestión en el sector público se estructure para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, conforme a criterios de eficiencia, eficacia y economía.

En este orden de ideas el objetivo principal que se pretende lograr con la propuesta, será el de “Establecer los procedimientos idóneos que le permitan a los responsables del proceso administrativo de la institución, obtener la capacidad de reconocer su rol en la organización, establecimiento, mantenimiento, vigilancia y evaluación del sistema de control de gestión, a través de indicadores”.

Para ello se requiere de un cúmulo de estrategias dentro de las cuales destacan las siguientes:

- El establecimiento de operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la organización debe cumplir.

- Establecimiento de las normas que permitan preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades.
- Conocimiento y respeto de las leyes, reglamentos y directivas existentes sobre la materia, mediante el conocimiento de los elementos conceptuales, componentes, procesos, roles, base legal y de rango sub-legal, que sustentan la adecuada estructuración de sistemas de indicadores de gestión, en las organizaciones públicas.
- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.

Factibilidad.

La factibilidad está determinada por la posibilidad o no de la aplicabilidad del modelo planteado. A tal efecto se puede considerar como proyecto factible, definido por la UPEL (2010) como: "... la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales..." (p. 16).

A los efectos de la propuesta, se define un problema para lo cual se establece la propuesta, es decir, el modelo de sistema de indicadores de gestión para el control que solucione un problema puntual.

Factibilidad Institucional.

Por ser el Control de Gestión a través de indicadores un conjunto de procesos aplicables en la Administración Pública, puede determinarse que el modelo planteado es factible de aplicar en Instituciones Universitarias para su implementación. Corresponde a la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez", demostrar su voluntad y disposición en implantarlo.

El presente *Sistema de indicadores de gestión para el control*, cuenta con ciertas ventajas para su aplicación, ya que la Universidad objeto de estudio posee el soporte técnico adecuado, sistema de información contable acorde a la ley vigente equipos

modernos, conexión a Internet y red local, además de contar con personal profesional apropiado y una unidad de planificación e informática capaz de apoyar el diseño e implantación de indicadores de gestión. Todo lo anterior indica que no se requerirá de inversión financiera alguna, por cuanto el ente posee la infraestructura necesaria para la aplicación de dicho modelo.

Factibilidad legal.

El modelo propuesto de *sistema de indicadores de gestión para el control*, está soportado con todo el basamento legal relacionado con la Administración Pública en general y más específicamente, los aspectos legales concernientes al control de gestión, lo que indica que el mismo reviste de factibilidad legal.

Factibilidad Humana.

La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, cuenta con un recurso humano suficientemente capaz y dispuesto a aprender sobre el tema de indicadores, consistiendo en esta, su principal fortaleza institucional.

Como bien se sabe para el desarrollo de cualquier propuesta el elemento principal es el recurso humano quien llevará a cabo la aplicación de la misma. El autor consideró este elemento y para dar más seguridad al modelo propone la continua formación de su capital humano.

Factibilidad técnica.

Desde el punto de vista técnico, la propuesta está basada en un compendio de estrategias que irán en favor del logro de un sistema de indicadores adecuado a la Administración Pública y que ayudará a la institución que lo aplique, a establecer un sistema de indicadores de gestión para el control acorde a la normativa legal vigente. El autor toma como guía para su diseño, un modelo simplificado y práctico desarrollado por Acevedo (2004) en su obra titulada “Metodología del Control de Gestión: de Indicadores de gestión a la Toma de Decisiones” y afianzada por los aportes de Beltrán (2010), según en su obra titulada “Indicadores de Gestión”, adaptado especialmente

para la institución en estudio. Le antecederá la incorporación de elementos que sustentan la propuesta, en el siguiente orden:

1. Metodología utilizada para la propuesta.
2. Marco legal que rige la propuesta.
3. Planificación y diseño de indicadores de gestión.
4. Diseño del sistema de indicadores de gestión.
5. Control y evaluación de los indicadores de gestión.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Sistema de indicadores de gestión pública para el control.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado a la Universidad, se procederá a delinear un sistema de indicadores de gestión para el control, con la finalidad de que tal modelo se constituya en una posible orientación, permitiendo a la institución adoptar algunos procedimientos allí esbozados, mejorando así aspectos ya existentes, para dar solución a los problemas planteados, de esta manera se cumplirá con el Objetivo General de la Investigación.

Es pertinente hacer las siguientes recomendaciones con respecto al modelo de indicadores de gestión propuesto:

1. Concienciar a todo el personal involucrado con el proceso de planificación y gestión, respecto de las ventajas que tiene su vinculación en el control de gestión a través de indicadores, de manera que cada funcionario se convierta en participante y vigilante de dicho proceso, comprometiéndose con su aplicación.
2. Generar motivación y tener plena conciencia y conocimiento de los objetivos institucionales en todos los ámbitos e instancias de la institución.
3. Instaurar canales de comunicación idóneos y de retroalimentación para hacer llegar las indicaciones que permitan una correcta aplicación del sistema de indicadores de gestión para el control.

4. Establecer responsabilidades para cada uno de los pasos en el proceso de diseño de los indicadores de gestión.

Paso 1: Metodología utilizada para la propuesta.

La metodología a utilizar está basada en la modalidad Proyectiva, apoyada en la investigación de campo y documental. Consiste en la propuesta de un modelo funcional viable o de una solución posible a un problema de tipo práctico, con el objeto de satisfacer necesidades de un ente específico.

El desarrollo de plan para formular los indicadores de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, se apoya en la investigación de campo, debido a que la data se obtiene directamente del sitio donde se llevaba a cabo el proceso de estudio. Además, se apoyó en la modalidad de investigación documental, ya que se utilizan diversas fuentes documentales de bibliografías especializadas, informes, manuales, guías y otros documentos.

Para su desarrollo, se tomaron algunos aspectos relevantes de la “Metodología del Control de Gestión: de Indicadores de gestión a la Toma de Decisiones” presentada por Acevedo D. (2004), sólo se toman aspectos metodológicos en su diseño, afianzando la propuesta con el diseño de sistema de indicadores de gestión según Beltrán J. (2010), en su obra titulada “Indicadores de Gestión”. Así mismo se apoya en la metodología de Fundacite-Mérida (2010) “Manual de procesos para el diseño de los indicadores de gestión”.

Paso 2: Marco legal que rige la propuesta.

Los recursos públicos deben ser administrados en forma inteligente, oportuna y productiva ya que el manejo de ellos requiere de seguimiento, control y evaluación por parte de los organismos competentes de forma tal, de poder medir la eficiencia y eficacia de la gestión y el efecto e impacto que estos tienen en la comunidad o área geográfica donde se desempeña; a través de una escala de valores determinada por el diseño y uso de indicadores coherentemente a cada organismo.

Las organizaciones del sector público deben cumplir sus actividades de acuerdo a la normativa establecida en leyes, reglamentos y postulados que rigen el control interno de los órganos del Estado venezolano, la cual fue desarrollada en el Capítulo II de la investigación.

Paso 3: Planificación y diseño de indicadores de gestión en la propuesta.

De acuerdo al diagnóstico efectuado en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, se percibe necesidad de establecer procesos que involucre a toda la organización, haciendo especial énfasis en la plena participación de las máximas autoridades de la Universidad, puesto que la gerencia debe vincularse estrechamente con los recursos estratégicos para lograr ventajas competitivas que conlleven al éxito institucional y personal. En esta fase se destacan aspectos relevantes, tales como: planificación estratégica, plan operativo anual, indicadores de gestión y manuales de procedimientos, todos los cuales se consideran como aspectos a tomar en cuenta antes del inicio de la gestión institucional.

- **Planificación estratégica.** Se debe comenzar este proceso partiendo de una definición o redefinición tanto de la misión como de la visión institucional, la programación de estrategias, objetivos, metas, acciones y programación de los recursos humanos, materiales y financieros, con orientación al logro de los objetivos. La planificación estratégica ayudará a los gerentes de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, a desarrollar, organizar, utilizar y tener una mejor comprensión del entorno económico-socio-cultural, en el cual operan los beneficiarios o receptores del producto y a reconocer sus propias capacidades y limitaciones, proporcionando legitimidad a sus acciones, al mantenerse en constante vinculación con la población susceptible de recibir los beneficios. Se debe tener clara conciencia de las necesidades de la población relacionadas con la naturaleza institucional, proporcionando respuesta oportuna y precisa a cada una de estas, lo cual sólo es posible por medio de una adecuada planificación estratégica. Partiendo de esta premisa, la Universidad Politécnica

Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, deberá hacer uso de estadísticas, entrevistas, encuestas y otras técnicas, que le permitan adquirir una visión de los requerimientos reales de los beneficiarios o potenciales beneficiarios de sus productos, así como de las debilidades a las cuales por su naturaleza deba apoyar, contando para tal fin con los recursos otorgados por el Estado y con sus propios recursos. Para alcanzar este logro, resulta perentorio tomar en cuenta las siguientes directrices: Realizar un diagnóstico institucional externo, realizar un diagnóstico institucional interno, contar con recursos financieros, robustecer la Unidad de Planificación y Estadísticas del ente, establecer un análisis e integración entre la planificación institucional, tomando en cuenta aspectos tales como el marco plurianual del presupuesto y los lineamientos del Plan de la Nación.

Al delinearse las políticas institucionales, habiendo definido estrategias, misión, visión, objetivos y actividades, se procede a concretar la planificación en el instrumento diseñado para tal fin: el Plan Operativo Anual (POA).

- ***El Plan Operativo Anual (POA) como instrumento de planificación.*** La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, está sujeta a la normativa de gestión pública. Por ende, debe presentar ante la Dirección de Planificación y Presupuesto de la OPSU, su Plan Operativo Anual, como instrumento de apoyo de la gestión en el corto plazo. Como se pudo observar la institución cumple de manera oportuna con la presentación del POA, no obstante, se considera pertinente destacar algunos aspectos relacionados con el instrumento de planificación, que ayuden a los funcionarios de la institución a entender y plasmar de una manera más lógica la información requerida en sus formatos, con el fin de lograr una mejor evaluación y control de la gestión institucional. La Universidad debe acoger lo expuesto en el ítem 10 de las recomendaciones, a fin de que fluya en el diseño de los indicadores. La planificación, como paso que precede al diseño de indicadores, debe iniciarse en el último trimestre del año, haciéndose una revisión previa de los resultados obtenidos en gestiones anteriores.

- **Los Indicadores de Gestión como instrumentos de planificación, control y evaluación.** La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, debe tomar en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad, evaluando no solamente los resultados internos –como se ha hecho hasta ahora– sino también el impacto que sus proyectos tienen en la sociedad. Pero para que estos tengan la legitimidad esperada, se recomienda que la información utilizada para tal fin sea exacta, oportuna e íntegra. Así, si se desea aprovechar adecuadamente estos indicadores, se recomienda seguir las siguientes especificaciones, de acuerdo a lo propuesto por Beltrán (2010), para tomar en cuenta la composición, su naturaleza, su vigencia, nivel de generación, valor agregado y ventajas de su uso.

1. **Composición:** Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador resulta vital; debe estar en acuerdo con su objetivo y utilidad.

Ejemplo:

Nombre: Eficacia en número de graduados.

- **Fórmula de cálculo:** Cuando se trata de un indicador cuantitativo, se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Ejemplo:

$$\text{Eficacia en Nro. de graduados} = \frac{\text{Total alumnos graduados}}{\text{Total de programados graduados}} \times 100$$

- **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Ejemplo:

Unidad: Porcentaje %

- **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa, los factores que se relacionan en su cálculo. A tal efecto, se recomienda a la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, elaborar su propio manual de indicadores, en el cual se especifiquen todos los aspectos inherentes a los indicadores que calcula la organización.

2. **Naturaleza:** Los Indicadores de Gestión deben reflejar el comportamiento de los factores clave de la institución. Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores esenciales, constituye una garantía de la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Para ello, no sólo se deben centrar los resultados en la eficacia sino también en las restantes dimensiones de la gestión integral. En este caso, la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, debe tener en cuenta todo el mapa de factores clave de éxito de la gestión:

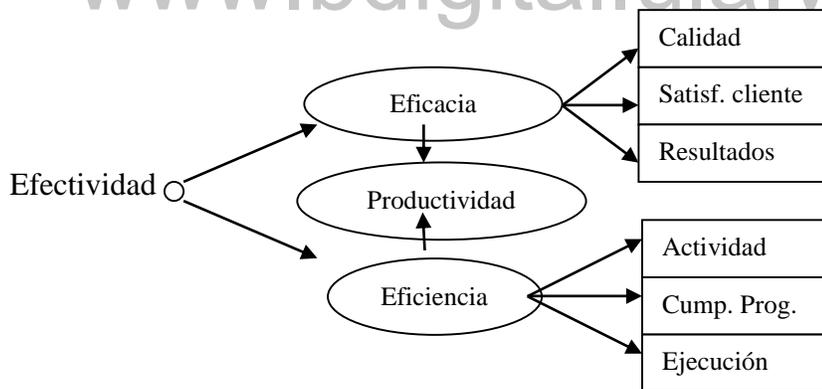


Gráfico 27. Factores claves para el éxito de la gestión integral.

Elaboración propia, basada en Beltrán (2010)

3. **Vigencia:** Los planificadores de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, deben tener presente la existencia de indicadores temporales y permanentes. Esto implica que tales indicadores deben estar en continua revisión y comparación, de acuerdo al entorno organizacional, ya que al

asociarse a un objetivo o situación particular, pueden perder su vigencia en un periodo de tiempo. A estos indicadores se les denomina *temporales*. Por el contrario, cuando éstos se asocian a factores que siempre están presentes en la institución, se les denomina indicadores *permanentes*.

4. ***Nivel de generación:*** Los indicadores deben generarse en la gerencia o en la unidad encargada de recabar la información; es decir, cada gerencia o unidad debe consolidar los indicadores que considere pertinentes para evaluar su gestión, aun cuando resulta interesante conocer la opinión del personal operativo.
5. ***Valor agregado:*** No basta contar con un sinnúmero de indicadores. Más importante aún resulta identificar cuáles de ellos aportan valor agregado, es decir, determinar si la información que suministran, representa algún aporte para la institución en cuanto a evaluación y toma de decisiones.
6. ***Ventajas del uso de indicadores de gestión:*** El uso adecuado de los indicadores de gestión reduce la incertidumbre, impulsa la eficacia, la eficiencia y la productividad, evalúa las actividades de la organización y reorienta políticas y estrategias con respecto a la organización, entre otras.

*Para establecer el diseño de los Indicadores de Gestión, conviene tener claros los significados de eficacia y de eficiencia. El término *eficacia* se refiere básicamente a la acción social; por ejemplo: alumnos graduados o egresados de la universidad. Pero al hablar de *eficiencia* se toman en cuenta otros aspectos, tales como: cantidad de egresados con el menor costo operativo, con la mejor formación y en el menor tiempo posible, es decir, logrando la satisfacción total del beneficiario. Así, para garantizar el éxito de una gestión se requiere de un conjunto de indicadores que permitan constituir el plan de desarrollo institucional, hacer los ajustes pertinentes para corregir cualquier desviación y alcanzar los objetivos trazados.*

Paso 4: Diseño del sistema de indicadores de gestión.

Mediante un sistema de indicadores se puede evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos, así como la calidad de los productos y

servicios generados, además, del efecto e impacto que éstos tienen en la comunidad que se pretende atender permitiendo medir así, el desempeño de las máximas autoridades respecto al cumplimiento de las metas programadas y el logro de los objetivos previstos por la legislación correspondiente.

La implementación del sistema de indicadores puede desarrollarse e institucionalizarse de diversas maneras de acuerdo a cada tipo de organización. El seguimiento y evaluación puede aplicarse por unidades de acuerdo a la estructura organizativa de la institución. En esta variante cada una de las unidades de la entidad es sometida a control por separado, de acuerdo a su naturaleza y objetivos específicos, produciendo información a las unidades superiores (en forma vertical ascendente y descendente) hasta poder dar respuesta a las expectativas estratégicas del más alto nivel.

En un modelo de indicadores de gestión deben existir dos subsistemas de indicadores, “uno denominado subsistema de gestión, que contempla los elementos de entrada, insumo, proceso y producto. El otro denominado subsistema de resultados, que contempla los elementos consecuencia. es decir, los efectos e impactos medidos en términos de satisfacción individual y colectiva respectivamente. Ambos subsistemas de indicadores, gestión y resultados, han de ser divididos en tres categorías: la física, la económica y la cronológica”. (Acevedo 2004).

El uso de un sistema de indicadores para la Universidad traerá algunos beneficios que se derivan del uso del mismo, estos son:

- Permiten detectar problemas.
- Permiten conocer mejor los procesos internos de la Universidad en lo referente a costos, recursos, requerimientos, desperdicios, etc.
- Permite la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad.
- Permite la presentación simplificada de cuentas sobre lo ejecutado y sus desviaciones con relación a lo esperado.

- Permite conocer y analizar de manera objetiva las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la unidad (a nivel micro) y de la organización (a nivel macro). (Acevedo 2004; p. 62)

Partiendo entonces de lo planteado en la fase de *Metodología para el diseño de indicadores de gestión*, es importante señalar que esta se desarrolla de forma detallada según lo propuesto por Acevedo (2004), en su obra titulada “Metodología del Control de Gestión: Del Indicador a la Toma de Decisiones”. La misma consta de 6 fases que le permiten a la organización concebir, diseñar, elaborar y ensamblar un sistema de indicadores de gestión el cual se basa en instrumentos y técnicas. A continuación se describirá la metodología a usar para el diseño de indicadores:

Fase 1: Levantamiento de la Información.

En esta fase se procede a recolectar la información referente a la definición en etapas de los procesos que se ejecutan en las diversas unidades y/o coordinaciones que conforman la estructura organizativa de la Universidad.

Por su naturaleza los datos pueden subdividirse en dos grandes grupos; *según su procedencia*: datos primarios y datos secundarios. Los datos primarios son aquellos que se obtienen directamente a partir de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Los datos secundarios escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesado por otros investigadores. (Sabino, 1992).

Técnicas de Recolección de Datos Primarios. Dentro de estas técnicas se tiene la siguiente:

- **La Entrevista:** Según Arias (2006), “la entrevista, mas que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado a cerca de un tema previamente determinado”. (p.73) El investigador formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. En el proceso se elaborarán entrevistas estructuradas según los requerimientos

de información y adaptadas a los procesos de cada área, las cuales serán realizadas a los involucrados en los mismos.

- **La Encuesta:** Según Arias (2006), la encuesta es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo, acerca de sí mismo o en relación con un tema en particular” (p. 72) Elaboración de encuestas estructuradas de acuerdo a los requerimientos de información, para ser aplicadas en las distintas unidades.

Técnicas de Recolección de Datos Secundarios. Los datos secundarios suelen encontrarse extendidos, ya que el material escrito corrientemente se dispersa en múltiples archivos, fuentes de información y material documental especializados, para lo cual se realiza una búsqueda de los mismos a través de diversos lugares y medios impresos como biblioteca, Internet, revistas, manuales, guías, entre otros.

Revisión y análisis de la información: La información a la que se puede acceder será suministrada por las diversas dependencias de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, la misma está relacionada con el marco teórico sobre la generación de los Indicadores de Gestión, así como datos de una primera fase levantada sobre los procesos de las unidades de la institución. Estos datos pueden ser utilizados como orientación y punto de partida para el levantamiento de información. Debido a que la Universidad no posee Manuales de Organización, ni de Procedimientos, la recolección de la información se realizará con un esfuerzo mayor a que si estos estuvieran disponibles para este proceso.

Fase 2: Depuración de la información.

Una vez realizado el levantamiento de información, se procederá a depurarla, para utilizar aquella que es necesaria y valiosa para la estructuración de los procesos de las diversas unidades de la institución. Los pasos a seguir en esta etapa son tres:

- Clasificar la información recolectada en la primera fase, de acuerdo a la coordinación o unidad a la que pertenece.

- Seleccionar la información obtenida según la naturaleza y la importancia de la misma, en este caso se deben tomar en cuenta los procesos que se consideren más importantes y descartar la información que no tenga utilidad para el desarrollo del análisis.
- Analizar la información obtenida e identificar los procesos más importantes del área involucrada, esto se hará según el criterio que el analista prefiera establecer.

Para la clasificación y ordenación de la información obtenida en el proceso de investigación se debe tomar como base el Modelo de Gestión (entrada – insumo - proceso – producto) y resultados (efecto – impacto), el cual es el punto de partida para la generación de indicadores que permitan conocer el desempeño de la institución y su vinculación con el entorno.

La ejecución de esta etapa debe ser muy cuidadosa y minuciosa, de manera que no se vayan a descartar elementos informativos que puedan ser de utilidad en el transcurso del trabajo, por lo tanto, la eficiencia en esta fase es fundamental para el desarrollo de las siguientes etapas.

Fase 3: Validación de la información.

Una vez finalizada la depuración de la información, y por lo tanto, la identificación de los procesos más importantes de cada unidad, se debe proceder a la validación de estos mediante la revisión de cada Unidad y/o Coordinación de la institución, tarea que se realizará tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Se formulará un listado de los procesos que sean seleccionados por el depurador como los más importantes del área en estudio, esta información será presentada a los validadores (personal de la institución).
- Los validadores deben seleccionar los procesos que tengan mayor grado de importancia dentro de su área, estos serán los procesos a los que se le formularán los indicadores respectivos.

- Los validadores pudiesen sugerir otros procesos importantes y que no fueron tomados en cuenta o fueron descartados en la depuración de la información.
- Elaborar una lista final de procedimientos, basado en la validación hecha por el personal.

Al final de esta etapa se debe poseer un volumen de información suficiente y adecuada, relacionada con los procedimientos definitivos a los que se le van a formular indicadores de primer nivel.

Fase 4: Formulación de indicadores de primer nivel.

La metodología a utilizar para la generación de Indicadores de Gestión de Primer Nivel está basada en la información bibliográfica obtenida del texto: “Metodología del Control de Gestión: Del indicador de gestión a la Toma de Decisiones” de Diofante Acevedo Gamboa. Metodología enfocada en los elementos del Modelo de Gestión y Resultados, cuyo alcance permite conocer el desempeño de la organización y su interacción con el entorno.

1. En esta Fase, el primer paso es la denominación de las variables siendo necesario identificar los datos que puedan aportar información relevante en la evaluación de los procesos, con los cuales se crearán posteriormente los indicadores de mayor complejidad para evaluar la gestión. Estos procesos se llevan a cabo siguiendo una serie de pasos concadenados entre si, iniciándose en una entrada y culminando en una salida (figura 2), para los cuales se deben diseñar indicadores que sean necesarios con el objeto de producir valor agregado a la unidad de análisis.
2. Una vez identificadas las variables se procede a redactar los indicadores de primer nivel que constan de cuatro elementos principales para su formulación, con el objeto de describir diversas situaciones. Estos elementos se describen a continuación:

Elemento 1: Refleja una expresión numérica para determinar comportamientos de una variable la cual se puede representar en total, cantidad o número.

Elemento 2: Preposición “de”, que sirve de enlace entre elementos 1 y 3.

Elemento 3: Sustantivo en plural para cuantificar la categoría de variable física, cronológica o económica.

Elemento 4: Verbo en participio pasado que describe la acción ejecutada de un desempeño de gestión, al menos por un individuo en un proceso (terminados en ado, edo, ido, ato, eto, ito).

La estructura ampliada de los indicadores, además de los elementos antes señalados agrega tres elementos adicionales como lo son el tiempo, lugar geográfico y la modalidad.

3. Una vez explicada la redacción de un indicador de primer nivel es necesario abordar los elementos que conforman un modelo de gestión (entrada- insumo- proceso- producto) y de resultados (efecto- impacto).

- *Indicador Entrada:* Conformado por las demandas de clientes o usuarios; el cual está expresado en verbo propio de su naturaleza, siendo algunos de ellos los siguientes: solicitar, demandar, requerir, exigir, consignar.
- *Indicador Insumo:* Representa la variedad de recursos que debe disponer la unidad para el proceso de transformación; en la redacción del mismo se usarán algunos verbos como: utilizar, invertir, consumir, requerir, emplear, planificar, entre otros.
- *Indicador Proceso:* Es una secuencia lógica de acciones para la conversión eficiente de los recursos; para su redacción se utilizan algunos verbos como: aprobar, facturar, suscribir, exportar, vender, producir y otros.
- *Indicador Producto:* El elemento que se genera como resultado de la transformación de los insumos mediante un óptimo proceso de trabajo. Los verbos que se recomiendan para formular este tipo de indicadores son: visitados, prestados, facturados, producidos, etc.

- *Indicador Efecto*: Un indicador de efecto debe responder a las interrogantes ¿Que incidencia tiene el producto?, ¿Que incidencia tiene la cantidad de producto?
- *Indicador Impacto*: Es un indicador estratégico, ya que se trata de parámetros de medición de cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas y/o actividades institucionales en el largo plazo.

Fase 5: Validación de los indicadores de primer nivel.

Una vez finalizada la formulación de los indicadores, es necesario que los mismos sean validados por el personal de la institución. Este trabajo de validación es similar al de la fase 3 y se aplicara análogamente.

Fase 6: Elaborar ficha o diccionario de indicadores de primer nivel.

La elaboración de la ficha de cada indicador y el posterior diccionario de indicadores de primer nivel es de importancia, ya que en ella quedará registrada de manera formal el indicador. Esta documentación permitirá delimitar completamente los aspectos relacionados y además, realizar una conceptualización del indicador a través del registro de las aspectos descriptivos. La presentación y estructura de un diccionario de indicadores puede llevarse a cabo siguiendo distintas modalidades, sin embargo, lo que tiene realmente importancia es responder a la universalidad del significado y a la delimitación de cada indicador de primer nivel, de tal forma que se asegure la correcta institucionalización.

Los modelos de diccionarios pueden ser tan diferentes como adecuados a cada organización y a pesar de que no existe una forma estándar o rígida para la creación o elaboración de los mismos, existen aspectos que se deben contemplar para garantizar su utilidad, algunos aspectos que pueden incorporarse al diccionario, no limitativos se describen a continuación:

- *Elemento del modelo*: debe reflejarse en este campo el elemento al que pertenece el indicador según la secuencia en que se inicia desde el elemento entrada hasta el elemento impacto.
- *Número*: Debe reflejarse en este campo el número del indicador según la secuencia en que se inicia desde el elemento entrada hasta el elemento impacto.
- *Indicador*: Campo en el que se debe reflejar el indicador.
- *Descripción y delimitación*: Debe contemplarse en este espacio el significado de cada indicador tomando en cuenta el sustantivo en plural, así como aquellos elementos que se incluirían y se excluirían según sea el caso.
- *Modificaciones*: En este campo se reflejan las modificaciones a las que puede estar sujeto un indicador en un momento dado.

Fase 7: Formulación de indicadores de gestión de segundo nivel.

La metodología a utilizar para la generación de Indicadores de Gestión de segundo nivel que será utilizada, al igual que con los de primer nivel está basada en la información bibliográfica obtenida del texto: “Metodología del Control de Gestión: Del indicador de gestión a la Toma de Decisiones” de Diofante Acevedo Gamboa.

Esta fase se caracteriza por la elaboración de los perfiles de un indicador, los cuales permiten abordar las distintas tareas del proceso de elaboración del sistema de seguimiento, de control y evaluación de gestión así como también, los resultados. En este sentido facilita su descripción, clasificación, administración y utilización en el marco de la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

En esta etapa se formularán los indicadores de segundo nivel, partiendo de la estructura de los indicadores de primer nivel de acuerdo a los elementos del modelo de gestión y resultado. Un indicador de segundo nivel tiene básicamente un significado de verificación es decir, la medición queda establecida de acuerdo a las necesidades de lo que se quiere verificar en cada uno de los elementos.

La generación de indicadores de segundo nivel parte de la combinación de categorías de variables (cronológicas, físicas y económicas), las cuales tienen diversos objetivos de medición y se leen de forma distinta, dependiendo del tipo de verificación que se desee hacer.

Las combinaciones que se pueden hacer son las siguientes:

<u>Económico</u> Económico	<u>Físico</u> Físico	<u>Cronológico</u> Cronológico
<u>Económico</u> Físico	<u>Físico</u> Económico	<u>Cronológico</u> Económico
<u>Económico</u> Cronológico	<u>Físico</u> Cronológico	<u>Cronológico</u> Físico

No necesariamente deben crearse estos nueve indicadores para cada elemento, sólo se generan de acuerdo a las necesidades de verificación, se debe tener cuidado de no saturar a la organización de información que posiblemente no agregue valor a las decisiones de la unidad de análisis.

La estructura de indicadores de segundo nivel es la relación del numerador y el denominador donde su formulación dependerá de:

- El elemento del modelo para el que se desee formular el Indicador.
- Del tipo de verificación que se desee hacer.
- De lo que se desee verificar con una de esas categorías (físico, económico y cronológico).
- Del criterio aritmético que rige lo que se desea verificar.

Fase 8: Validación de los indicadores de gestión de segundo nivel.

Una vez finalizada la formulación de los indicadores de segundo nivel, al igual que la fase 4, es necesario que los mismos sean validados por el personal de la

institución. Este trabajo de validación es similar al de la fase 3 y se aplicará análogamente.

Fase 9: Jerarquización de los indicadores de gestión de segundo nivel.

Una vez producidos los indicadores de segundo nivel, en esta fase se debe llevar a cabo un procedimiento que permita tomar decisiones referidas al nivel de importancia que se le debe asignar al conjunto de indicadores por cada elemento del modelo, con el objeto de no cometer errores al seleccionar indicadores de poca o nula importancia y de esta forma ayudar a una eficiente administración de un sistema de indicadores.

Alternativas para el proceso de jerarquización: Existen una serie de alternativas que facilitan el proceso de jerarquización de indicadores, siendo la más sencilla el proceso simple de votación, el cual consiste en elaborar una tabla con el total de indicadores previamente formulados por el investigador para cada elemento del modelo; a través de la misma se realiza un proceso de votación mediante asignaciones de puntos a los indicadores y esta asignación depende de una calificación preestablecida. Al final se obtiene un promedio por indicador que es comparado con el resto de indicadores y de esta forma da como resultado su orden de importancia. No obstante, es necesario resaltar que existen otras técnicas más complejas en las que se realiza un estudio profundo a través de instrumentos, donde se procesan criterios de valoración y uso de factores ponderados. Al mismo tiempo se debe tomar en cuenta que para el desarrollo adecuado de esta técnica el personal autorizado debe ser altamente capacitado en el área.

Fase 10: Elaboración de la ficha o diccionario de indicadores de segundo nivel.

Esta fase es idéntica en su concepción a la fase 5, se aplicará análogamente. La cantidad de elementos que representamos puede ser adoptada en un nivel determinado, lo que queda a discreción de la organización y determinado por el plan de proyecto de medición; del mismo modo la secuencia de estos elementos puede ser según criterios distintos a los propuestos. En consecuencia, para efecto de un manejo técnico y

mantener uniformidad en la descripción de un Indicador se recomienda abordar los siguientes elementos:

- E-1. Número del Indicador: Consiste en asignar un número o código que sirva para localizar el Indicador en un sistema manual o automatizado.
- E-2. Tipo de Indicador: Debe registrarse la denominación del elemento al que cada uno de ellos pertenece en el sistema (entrada, insumo, proceso, producto, efecto e impacto).
- E-3. Categorías de las Variables del Indicador: Debe registrarse la categoría de las variables del numerador, así como la variable del denominador.
- E-4. Unidad de Medida del Indicador: Las unidades de medida son diversas y depende de las categorías de variables que se hallan manejado. Ejemplo de ellas: proyectos, obras, edades, bolívares, entre otros.
- E-5. Descripción y Delimitación del Numerador: La conceptualización y delimitación del numerador se localiza en el diccionario de indicadores de primer nivel por lo que de allí deberá tomarse la información correspondiente.
- E-6. Conceptualización y Delimitación del Denominador: Establece el significado del indicador
- E-7. Denominación del Indicador: Este elemento refleja la denominación que puede recibir el indicador. Algunas denominaciones a usar pueden ser: eficiencia, eficacia, efectividad, importancia de, productividad, densidad y cobertura son algunos de los que es posible conformar.
- E-8. Formula del Indicador: Consiste en reflejar la cantidad de variables del indicador lo cual da una idea de la complejidad estructural que lo caracteriza, puede tratarse más de una variable en el numerador y más de una variable en el denominador.
- E-9. Criterio Aritmético: Este elemento permite al usuario leerlo correctamente, fundamentar su objetivo y analizarlo e interpretarlo. Así mismo estos tipos de medida son: total, cantidad, porcentaje, índice, proporción, promedio, entre otros.

- E-10. Comportamiento del Indicador: Este elemento permite mencionar la dirección del comportamiento que tiene un Indicador el cual puede atender al incremento, la disminución o mantenerse en un intervalo.
- E-11. Tipos de Corte: Es la característica asignada al indicador dependiendo de la posibilidad de acumulación de su valor a partir de un periodo a otro denominando corte longitudinal o transversal.
- E-12. Indicador de Control: Este elemento representa un dispositivo para ejercer control del sistema de indicadores.
- E-13. Objetivo y Propósito del Indicador: El objetivo de este elemento es la descripción del contenido numerador-denominador es decir, que el objetivo responde a la interrogante ¿Que mide el indicador? mientras que el propósito responde a la interrogante ¿Cuál es la finalidad?.
- E-14. Causas que puedan Incidir en el Comportamiento del Indicador: Este elemento nos permite identificar las posibles causas que pueden influir positiva o negativamente en el comportamiento del indicador que se describe, esto se plantea en forma anticipada de acuerdo con el comportamiento histórico, actual y/o futuro del indicador.
- E-15. Decisiones: Una vez identificadas las posibles causas de comportamiento negativo o positivo se debe diseñar las soluciones que conlleven a reducir o mantener el comportamiento de un indicador.
- E-16. Indicadores Satélites: Son indicadores complementarios para la toma de decisiones, en este sentido debe mantener estrecha relación con el indicador principal, ya que ayuda a concluir con una decisión más acertada.
- E-17. Fuente de Información: Consiste en identificar la localización geográfica y/o administrativa donde se encuentra el dato o información numérica, la cual puede encontrarse en una fuente física o electrónica. Algunos tipos de fuentes de información físicas pueden ser: listados, nóminas, planes, programas, proyectos, formatos y otros; las fuentes electrónicas son las bases de datos. Cuando se mencionan las fuentes de información debe hacerse de la manera más precisa posible.

- E-18. Situación de la Fuente de Información: En este elemento debe establecerse si la fuente de información esta acumulada, desagregada o por implementarse en un periodo determinado.
- E-19. Periodicidad de Uso del Indicador: Debe establecerse la frecuencia y el momento de uso, por lo que se haría mención sí se utilizará diariamente, semanalmente, mensualmente, semestralmente o anualmente.
- E-20. Nivel de Desagregación del Indicador: Representa la profundidad explicativa de los distintos niveles seleccionados para observar comportamientos que mejoren el dominio de las situaciones que enfrentan la organización.
- E-21. Jerarquía de Indicadores: Después de jerarquizados y evaluados los indicadores de segundo nivel en este elemento se debe mencionar la cantidad de puntos logrado por cada indicador y orden correspondiente según el puntaje obtenido.
- E-22. Usuario del Indicador: Este elemento debe reflejar el tipo de usuarios encargado de la toma de decisiones, así como las instancias y las situaciones administrativas y estratégicas en las cuales se utiliza el indicador.
- E-23. Responsables del Indicador: Debe reflejar quien se responsabilizará de tomar datos en el momento necesario para realizar cálculos de indicadores de segundo nivel en el sistema o para establecer comparaciones entre ellos.
- E-24. Rangos del Desempeño de un Indicador: Son patrones de referencia que indican el comportamiento de un indicador dentro de una unidad de análisis. Los parámetros de desempeño serán asignados de acuerdo al criterio del investigador.

Formatos para el diseño de indicadores de gestión propuestos en el sistema.

Los formatos son instrumentos que permiten plasmar información general y de manera formal de los indicadores diseñados para cada unidad de análisis, en cada uno de sus procesos de ser necesario, además de facilitar la búsqueda y aplicación de la información contenida en cada uno de los formatos.

En este sentido, se presentan dos diseños de formatos adaptados a las necesidades y requerimientos de cada indicador en las respectivas unidades de análisis, siendo el primero para indicadores de primer nivel donde se expresa cada uno de los elementos que lo conforma y el segundo formato para indicadores de segundo nivel, expresándose allí las características de cada indicador de acuerdo a los perfiles señalados anteriormente.

DICCIONARIO DE INDICADORES DE PRIMER NIVEL

1.- Elemento del Modelo	2.- Número
3.- Indicador	4.- Descripción y delimitación
5.- Modificación	
www.bdigital.ula.ve	
1.- Elemento del Modelo	2.- Número
3.- Indicador	4.- Descripción y delimitación
5.- Modificación	

PERFIL DE INDICADORES DE SEGUNDO NIVEL

Unidad de Análisis		1.- Numero	
2.- Elemento	3.- Categoría de Variables	4.- Unidad de Medida	
5.- Descripción del Numerador		6.- Descripción del Denominador	
7.- Denominación del Indicador		8.- Fórmula	
9.- Criterio Aritmético	10.- Comportamiento	11.- Tipo de Corte	12.- Indicador de Control
13.- Objetivo del Indicador		14.- Causa de incidencia en el comportamiento	15.- Decisiones
16.- Indicadores satélites	17.- Fuentes de Información	18.- Situación de la Información	19.- Periodicidad de Uso
20.- Niveles de Desagregación			

Paso 5: Control y Evaluación de los indicadores de gestión.

En la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, se pudo determinar la ausencia de evaluación y seguimiento de los resultados en las operaciones y por ende, falta de control de gestión. En tal sentido, se sugirió instaurar una continua revisión de los procesos y actividades del ente, con la finalidad de cumplir la misión y lograr los objetivos institucionales.

Pese a contar con la estructura adecuada, la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, no ha establecido políticas de control, es decir, la comparación entre lo planificado –las actividades planificadas– y el resultado obtenido como producto de las operaciones de la institución. Al determinar las variaciones, éstas deben explicarse y considerar las medidas correctivas, reorientación o modificación de lo planificado. Para dicho caso se recomienda utilizar la siguiente matriz:

Actividades planificadas	Productos alcanzados	Variaciones	Justificación	Medidas correctivas
A1				
A2				
A3				

Calderón (2019).

Se debe tener presente que el proceso de control es continuo, a lo largo de todo el ejercicio fiscal, ya que ello implica una acción de seguimiento en beneficio de obtener productos con eficacia y eficiencia. Para el proceso de evaluación y control de la gestión presupuestaria se requiere de algunos insumos, entre los que destacan:

- Manuales de Organización, Procedimientos, Clasificadores Presupuestarios.
- Normativa.
- Control Legal.
- Control de Gestión a través del uso de indicadores.
- POA – Presupuesto.

Uno de los principales instrumentos de control y evaluación de la gestión institucional, lo constituye los indicadores de gestión. En tal sentido, la persona o personas encargadas de ejercer esta actividad fiscalizadora solicitan a la Oficina de Planificación y Presupuesto, los planes anuales, dentro de los que se encuentran los indicadores de control; solicitan información sobre los resultados presupuestarios del periodo a controlar y evaluar; luego de analizarlos, determinan los resultados de la gestión y proponen las medidas de control, en caso de haber desviaciones en los resultados.

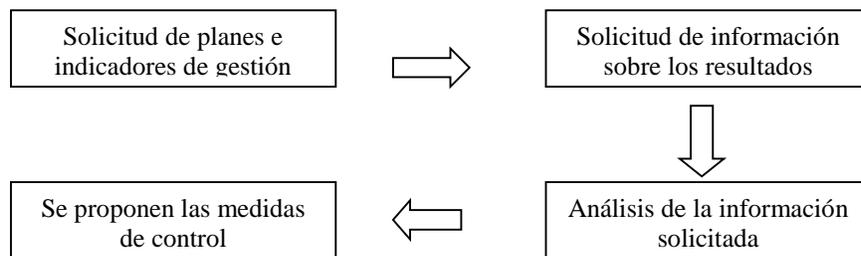


Gráfico 28. Proceso de control y evaluación. Calderón 2019

Actualmente el proceso de control de gestión no se realiza en la institución, pero este debe efectuarse en forma continua y así obtener los resultados esperados. Para lograr una gestión eficaz y eficiente, es conveniente diseñar un sistema de control de gestión, que permita evaluar el desempeño institucional de manera continua, oportuna y sistematizada, así se logrará establecer un flujo de información permanente e integral, que ayudará a los gerentes y jefes de unidad a evaluar resultados y tomar los correctivos del caso.

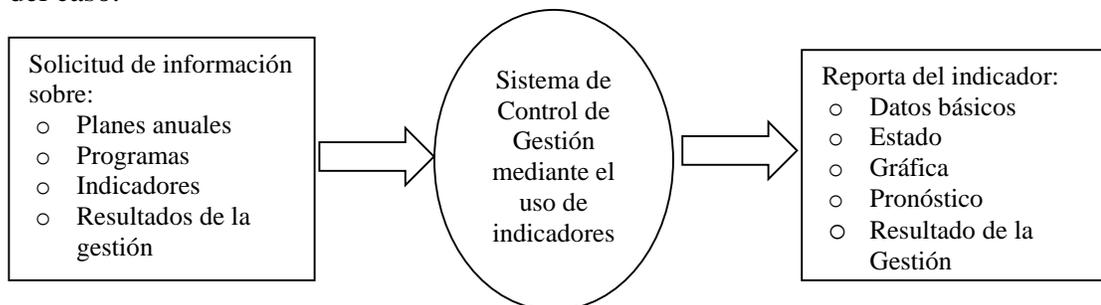


Gráfico 29. Sistema de Control de Gestión por Indicadores (I). Calderón 2019

Por ello, se recomienda el desarrollo de un sistema sencillo de evaluación, bajo cualquier plataforma, a ser implementado por las instituciones públicas en un futuro inmediato, de manera que a través del diseño de un software básico, se pueda almacenar información confiable y sin contradicciones.

El sistema de control de gestión, se basa en el trabajo "Diseño de un sistema estratégico de control de gestión pública", elaborado por Patiño (2004) y constituye un medio de valioso apoyo, ya que contiene y desarrolla los procesos y flujos de datos importantes y estratégicos necesarios para el control y evaluación. Así mismo, deberá diseñarse de manera que la información que aporten los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito y contabilidad pueda utilizarse como datos de entrada de este nuevo subsistema de control y evaluación, con el fin de generar entre éstos una interface de la información requerida. El sistema propuesto estaría compuesto por tres módulos principales:

1. *Módulo de planificación:* En este módulo se establecen las metas y se definen los indicadores de gestión y las directrices de las actividades operativas. Todas las metas deberán establecerse de acuerdo al Plan Operativo Anual y tener descritos los recursos financieros, humanos y materiales.

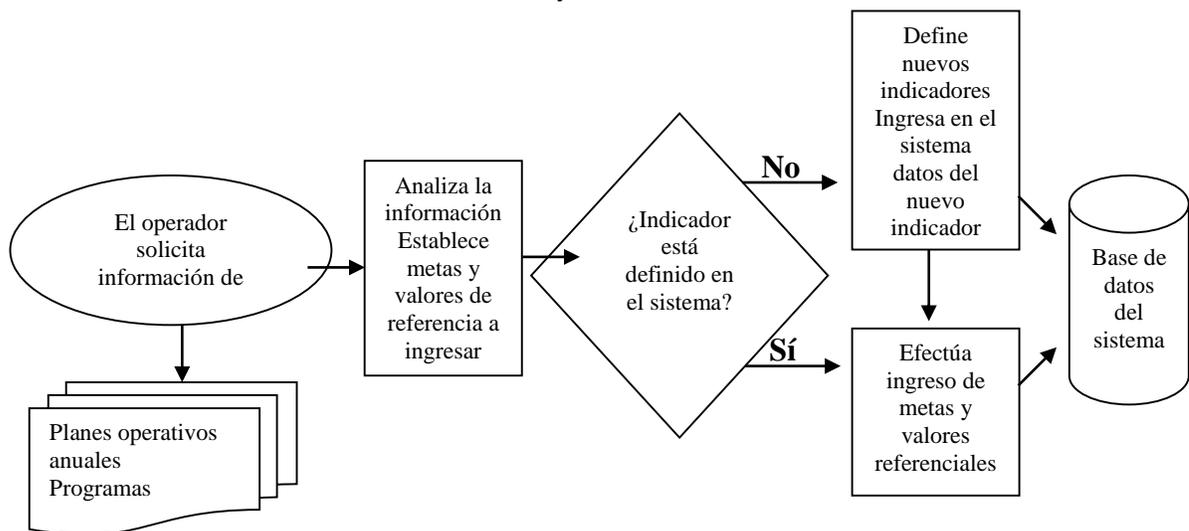


Gráfico 30. Sistema de Control de Gestión por Indicadores (II).

Basada en Patiño (2004)

2. *Módulo de gestión:* Este módulo contendría un resumen de las actividades que se realizan, las cuales deberán ser procesadas para generar información respecto a la ejecución presupuestaria para los indicadores establecidos, donde la gestión se medirá de acuerdo al avance de los planes y programación del ciclo recursos-proceso-producto. Este análisis se hace sobre la base de los criterios de eficiencia, eficacia, economía e impacto, contrastándose con la planificación por metas; objetivos, funciones, áreas, programas y gerencias. Luego, en el análisis de resultados, se debe detectar o señalar el nivel de insatisfacción o deficiencia en la calidad del producto. Además, debe detectarse el origen o causa de las desviaciones presentes, a través de técnicas como diagramas de causa-efecto o árbol de decisiones. Es de suponer que el origen de las desviaciones puede residir en aspectos tales como fallas: en la planificación, en la organización de actividades, en el nivel técnico del personal y/o en recursos financieros, humanos o materiales.

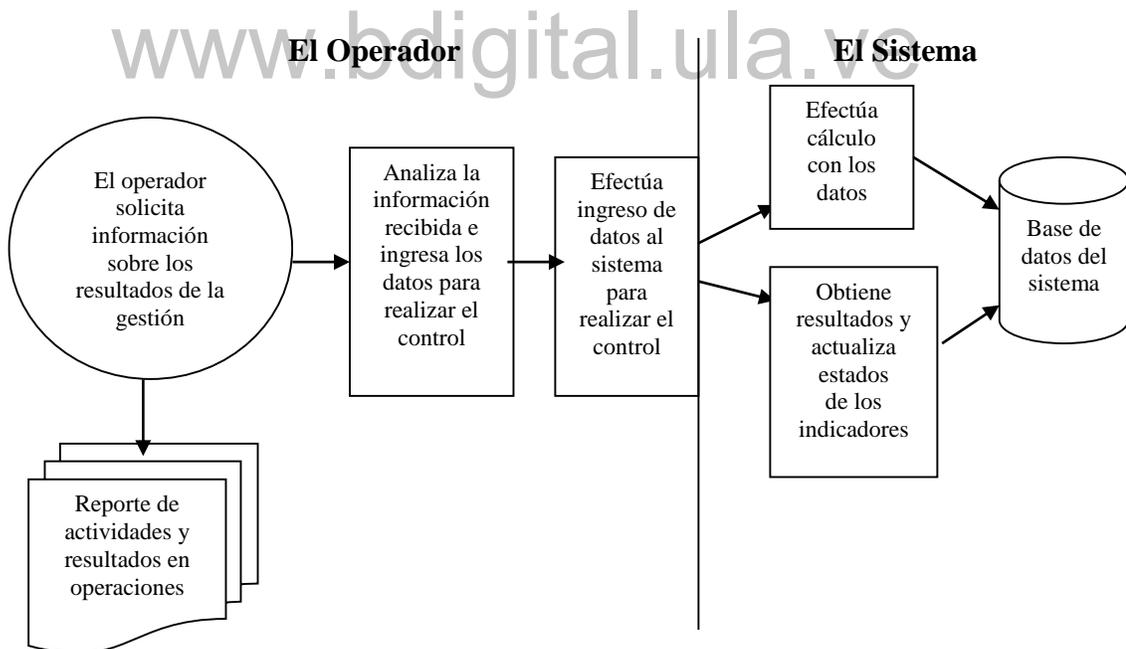


Gráfico 31. Sistema de Control de Gestión por Indicadores (III). Patiño (2004)

3. *Módulo de consulta, análisis y reportes.* Para la presentación de resultados mediante información gráfica, se describen los valores reales de los indicadores, metas y valores referenciales de niveles máximos y mínimos. Se describe el estado actual del indicador, las observaciones y acciones a tomar y un pronóstico del indicador.

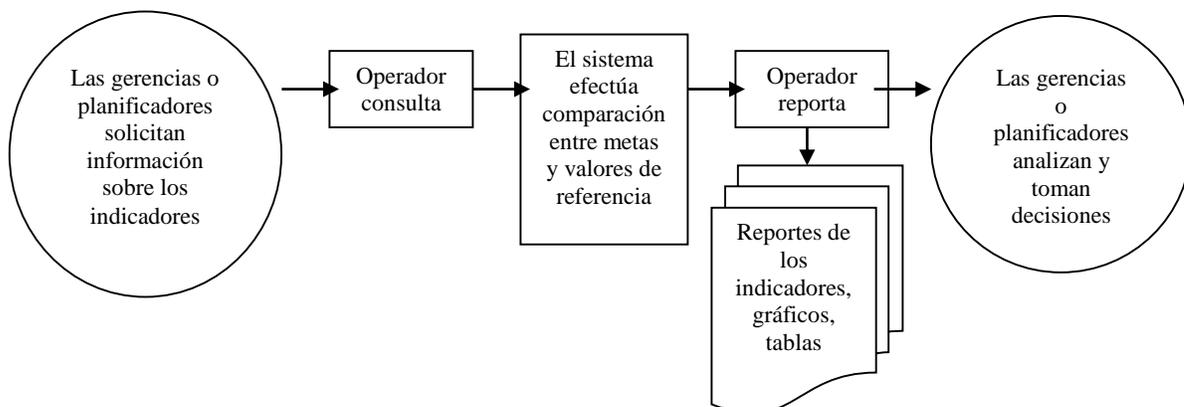


Gráfico 32. Sistema de Control de Gestión por Indicadores (IV).

Patiño (2004)

Así, tenemos que este modelo constituye un medio sencillo y de gran apoyo para el proceso de control y evaluación, dado que contiene los procesos y flujos de datos importantes o estratégicos del organismo.

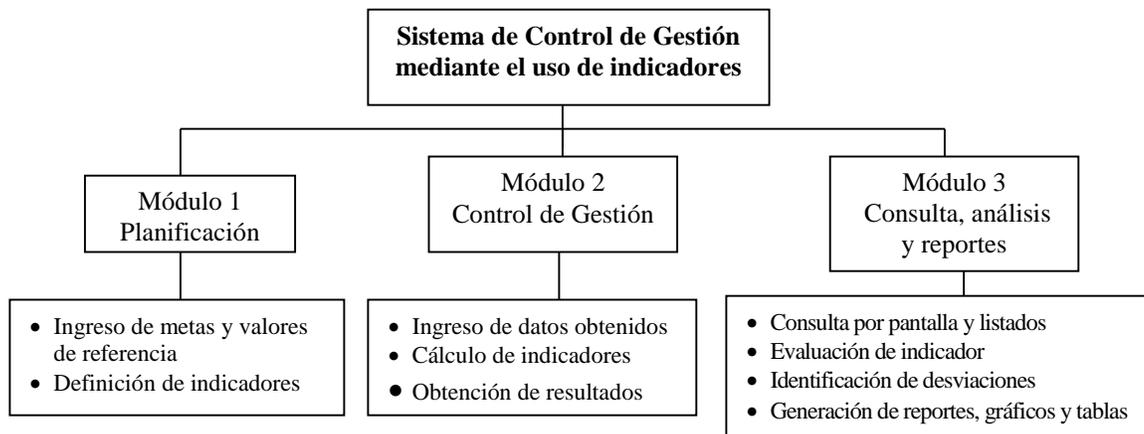


Gráfico 33. Esquema General del Sistema de Control de Gestión por Indicadores.

Calderón (2019), basada en Patiño (2004)

Evaluación

En las instituciones, la evaluación se realiza una vez concluido el ejercicio fiscal, mediante la presentación de la información sobre las debilidades del organismo y de manera sectorial, a través de la memoria y cuenta. A tal efecto, no se utilizan los instrumentos adecuados para captar los datos y convertirlos en información válida; por tal razón es conveniente revisar las recomendaciones en este sentido.

Modelo propuesto para la evaluación de la gestión por indicadores.

El modelo de Pacheco (2002) que se describe a continuación, establece unas cualidades que debe satisfacer un sistema administrativo y propone un conjunto de dimensiones que permiten observar mediante indicadores numéricos el comportamiento del sistema. Es necesario poner de manifiesto que el modelo ayuda al analista a establecer los aspectos del sistema que serán medidos por medio de indicadores, pero no permite determinar los valores que debe alcanzar cada indicador para hacer la evaluación del sistema”.

El valor de cada uno de los indicadores dependerá de cada caso en particular y del criterio del analista, tomando en cuenta que para realizar la evaluación, se deben considerar los conceptos de eficiencia, eficacia, efectividad, efecto e impacto para la formulación de indicadores, los cuales serán explicados a continuación:

- **Eficiencia:** Se conoce como la mayor o menor capacidad que tiene una unidad de análisis para hacer uso óptimo de sus recursos, o la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos requeridos para su obtención.
- **Eficacia:** Es la capacidad que tiene la organización para satisfacer al cliente identificando en forma correcta sus necesidades y expectativas, con el propósito de inferir a partir de éstas, las características que deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerlas.
- **Efectividad:** Mayor o menor capacidad que tiene una unidad de análisis para generar un determinado nivel de producción.
- **Efecto:** Es el nivel de repercusión generado a partir de los productos resultantes.

- **Impacto:** Es la medida del cambio experimentado en el valor de una variable como consecuencia directa de una acción específica que se realiza con la finalidad de producir ese cambio.

Tomando en cuenta lo planteado por Pacheco (2002), se procede a la evaluación para lo cual el autor propone los siguientes pasos.

1. Se recopila la información necesaria para la evaluación.
2. A la información recopilada, se le aplica la medición de la eficiencia, eficacia, economía y efectividad, según la siguiente matriz:

ÁREA	INDICADOR
EFICIENCIA	Producto obtenido /Tiempo (días, meses, años) x 100 Producto obtenido / Recursos utilizados x 100
EFICACIA	Resultado obtenido / Resultado esperado x 100
ECONOMIA	Presupuesto total de gastos / No. créditos ofrecidos x 100
EFFECTIVIDAD	Beneficiarios atendidos/ Beneficiarios previstos x 100

3. A los resultados obtenidos se les compara con los parámetros establecidos para el momento del diseño de los indicadores. Las desviaciones encontradas como resultado de estos instrumentos, son analizadas para tomar decisiones tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan o programa), como tácticas u operativas (revisión y/o cambios de objetivos y propuestas).
4. Analizar cada una de las áreas de indicadores:
 - *Indicador de eficiencia:* Se evalúa a través del examen de los costos mínimos con los cuales la institución alcanza sus objetivos y resultados. La eficiencia se mide por medio de la metodología de análisis financiero, examen de costos, rentabilidad, índice de productividad.
 - *Indicador de eficacia:* Es el resultado del cumplimiento de las metas, con la finalidad de determinar el cumplimiento de los planes. Al analizar la eficacia es importante aislar los efectos internos de los externos.

- *Indicador de economía:* A través de estos indicadores la institución podrá determinar si la asignación de los recursos presupuestados fue la más adecuada para la obtención de los resultados; permiten evaluar las variables cualitativas y cuantitativas que sirven de apoyo en la toma de decisiones. Se miden a través de indicadores de asignación de recursos o eficiencia, indicadores financieros, evaluación económica.
- *Indicador de efectividad (impacto):* Permite detectar cómo los recursos presupuestados han llegado a determinada población. En instituciones como la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”, resulta conveniente analizar este tipo de indicadores, ya que permitirá vislumbrar hasta qué punto la gestión institucional ha solucionado las necesidades de un sector determinado de la población y se puede medir a través del análisis del valor agregado, resultado de la operación frente al usuario.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Abad J. Francisco D. (1997). **Control de Gestión**. Bogotá. Interconect Editores.
- Acevedo V. Daniel E. (2003). **Nuevos Enfoques de Gestión y Resultados**. 1era Edición. Caracas – Venezuela.
- Acevedo V. Daniel E.. (2004). **Metodología del Control de Gestión: de Indicadores de gestión a la Toma de Decisiones**. 1era Edición. Caracas – Venezuela.
- Ander-Egg E. (1980). **Introducción a las Técnicas de Investigación Social**. Edit. Humanitas. Buenos Aires, Argentina. 3ª. Edic.
- Arias Fideas G. (2006). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración**. Edit. Episteme. Caracas, Venezuela. 5ª. Edición.
- Bastidas María C. (2003). **Contabilidad y Gestión en el Sector Público Venezolano**. Mérida, Venezuela. Taller de Publicaciones FACES-ULA.
- Beltrán J. Jesús M. (1999). **Indicadores de Gestión**. Bogotá. Editores 3R (Primera edición)
- Beltrán J. Jesús M. (2010). **Indicadores de Gestión**. Bogotá. Editorial 3R Editores Ltda. (Segunda edición).
- Berbesí C. Francisco A. (2004). **Proceso para Diseñar los Indicadores de Gestión de FUNDACITE MÉRIDA. Informe de avance de Gerencia de Gestión Interna**. Manuscrito no publicado. Mérida – Venezuela.
- Blanco I. Francisco (2000). **El Control Integrado de Gestión**. México. Limusa Noriega Editores S.A.

Briceño, J.A. (2004). **Plan y Presupuesto en el Sector Público Descentralizado Venezolano**. SIGESP. Barquisimeto, Venezuela.

Cáliz, E. (1997). **Auditoria de Gestión como promotora de la calidad y Productividad de las organizaciones. Experiencias en Organismos descentralizados empresas del estado (Ponencia I Seminario Nacional de Auditoria del Estado)**. Caracas. Contraloría General de la República.

Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública 2008. San Salvador Preparada por el CLAD y aprobada por la X conferencia Ibero Americana en San Salvador.

Chiavenato Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Cohil L. Janeth. (2009). “**Análisis del proceso de auditoría de gestión aplicado por parte de la unidad de auditoría interna en la Universidad de los Andes de Mérida – Venezuela**” Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.

Contraloría General de la República, (1999) **Metodología para la Auditoría de Gestión**, Cuaderno Nro. 4. Caracas.

Colmenares D. Ramón A. (2008), “**Diseño de un modelo de indicadores de medición de gestión para la dirección de recursos humanos de la Universidad del Zulia**.” Zulia Venezuela.

Constitución (2009) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5908**. Febrero 19, 2009.

Dávila Mauricio (2001). **La Auditoria Comprensiva. Un Moderno Concepto en la Auditoria**. México.

Durán R. Ana M. (2009). **Modelo de Control Interno Presupuestario para entes descentralizados. Caso FUNDACITE-MERIDA.** Trabajo de grado inédito para optar al título de Especialista en Control Fiscal y Auditoría en la Escuela Nacional de Hacienda Caracas-Venezuela.

Durán R. Ana M. (2005), **Aproximación a un modelo de gestión presupuestaria para fondos regionales. Caso: Fondo Merideño para el Desarrollo Económico Sustentable,** trabajo de grado inédito para optar al título de Magíster en Ciencias Contables en la Universidad de los Andes. Mérida-Venezuela.

Febres C. Idania M. (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México. Editorial Mac Graw-Hill Interamericana.

Fernández, Alfonso (2010). “**Indicadores de gestión y cuadro de mando integral**”. Editado por: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Fundil (2004). **Gestión Pública. Material de apoyo de cursos de formación.** Caracas-Venezuela.

Fundil (2008). **Control de Gestión Pública. Material de apoyo de cursos de formación.** Caracas- Venezuela.

Fundacite Mérida (2010). **Manual de procesos para el diseño de los indicadores de gestión.** Mérida Venezuela. Documento no publicado.

González S. y De la Vega Y. **Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones.** En: www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control.shtml-101k. Fecha de consulta: 23 de agosto 2005.

Harrington, H. (1992). **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.** Madrid; Mc. Graw-Hill.

Hernández R.; Fernández C. y Baptista P. (2002). **Metodología de la Investigación**. Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F.

Hurtado de B. Jaqueline (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. Edit. Sypal. Caracas Venezuela.

Hurtado de B. Jaqueline (2008). **Metodología de la Investigación. Una comprensión Holística**. Edit. Quirón, S.A. Caracas Venezuela.

INTOSAI, (2001) **Control Interno: Brindando las bases para la Rendición de Cuentas en el Gobierno**. Costa Rica.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2015). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6210**. Del 30/12/2015.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2014). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.147** del 17 de noviembre del 2014.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6013**. Diciembre 23, 2010.

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6148**. Noviembre 18, 2014.

Loreto T. (1996) **El Gasto Público en la Administración Pública y Estrategia**. Caracas. Ediciones de la Universidad Central de Venezuela.

Monsalve B. Belkis J. (2004). **Estrategias presupuestarias para la optimización de los recursos de las gobernaciones. Caso Gobernación del Estado Mérida**. Trabajo de grado inédito. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

Molina Mercedes. (2006) **Evaluación y Planificación en Educación Especial**. Plan de cursos UNA 2006.

Morales Rafael (2006) **Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica**. Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 5 N° 9. Julio-Diciembre 2011 / 35-63.

Ramírez M. (2000). **Metodología para la Gerencia. Análisis e interpretación de indicadores**. Trabajo de grado Universidad Bicentennial de Aragua.

Reglamento sobre la organización del Control Interno del Sector Público, (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37783**. Septiembre 25, 2009.

Rodríguez, L. (2014) **Actividad Financiera del Sector Público en Venezuela**. Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Valencia Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

Rodríguez, R. (2006) **Operacionalización de variables**. Caracas. IUPC.

Rojas R. Gloria (2012), “**Diseño de un modelo de control de gestión para la ejecución de los recursos universitarios. Caso de estudio: dirección general de medios de comunicación de la Universidad de Los Andes**”. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes. Mérida.

Robbins S. (1994) **Administración**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Pacheco, Juan C. y Otros. (2002) **Indicadores Integrales de Gestión**. (McGraw-Hill). 1ra Edición. Colombia Bogotá.

Padua, Jorge (1979). **Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales**. Edit. El Colegio Nacional. Fondo de Cultura Económica. México.

Patiño P. Antonio (2004). **Diseño de un sistema estratégico de control de gestión pública. Caso: Contraloría General de Estado.** Trabajo de grado inédito. Universidad de los Andes, Mérida Venezuela.

Pérez Juan; Veiga Carballo. (2000) **“Control de la gestión empresarial”**. Madrid España. Editorial ESIC.

Pérez T., Ruy (1998). **¿Existe el Método Científico?** Edit. El Colegio Nacional. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

Reye c., Pablo A. (2012). **“Diseño de un sistema de indicadores de gestión para control de gestión pública”**. Caso: Fondo Merideño para el Desarrollo Económico Sustentable (FONDES), Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia del Sector Público de la UCAB. Caracas – Venezuela.

Sabino, Carlos A. (1992) **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas – Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

Sabino, Carlos A. (2002) **Como hacer una tesis** Editorial Panapo. Caracas Venezuela.

Serna, H. (2008). **“Indicadores de Gestión. Cómo Diseñar un Sistema Integral de Indicadores de Gestión”**. Bogotá. Editorial 3R Editores Ltda.

Sierralta E. (1999) **El presupuesto y las políticas y estrategias de la empresa**. Caracas. Editorial Arco Iris.

Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (2005) **Manual de Normas de Control Interno Sobre un Modelo Genérico de la Administración Central y Descentralizada Funcionalmente** Caracas Publicada en Gaceta Oficial N° 38282 de fecha 28 de noviembre del 2005.

Terán J. Alejandro (2011) **Diseño de indicadores de gestión para organizaciones del sector público**”. Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero en Sistemas en

el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño del estado Mérida – Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales.** Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales.** Caracas.

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

ANEXO 1

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL EN LA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA
“KLEBER RAMIREZ”

Carlos Eduardo Calderón

GUÍA DE REGISTRO DE LA OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

	SÍ	NO	Observaciones
1- Documentos Internos <ul style="list-style-type: none">• Organigrama.• Misión, Visión• Objetivos... entre otros			
2- Leyes, Reglamentos, Textos			
3- Manuales y Guías de Procedimientos, Documentos de Rendición de Cuentas.			
4- Instrumentos de la Planificación: Planes, POA, Presupuesto.			

REGISTRO DE LA OBSERVACIÓN DOCUMENTAL.

Con este instrumento se registra una serie de eventos relevantes en cuanto a la información vinculante al contexto investigado, de manera de conocer en forma resumida, actividades, acciones, funciones y hechos que constituyen información de gran importancia para la gestión pública.

Del manual de organización se toma nota de la estructura organizativa para conocer los niveles jerárquicos y los niveles de responsabilidad, de acuerdo al desempeño operativo y táctico.

En cuanto a la base legal que constituye la columna central de cualquier ente público, se consulta de manera frecuente y práctica, todo lo atinente al cuerpo de leyes que regulan la Administración Pública venezolana tales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley de Planificación entre otras, como una manera de actualizar conceptos y términos contenidos en el cuerpo de leyes de la nueva legislación venezolana.

ANEXO 2

CUESTIONARIO

Dirigido al personal involucrado en el proceso Administrativo de la Universidad Politécnica Territorial Del Estado Mérida “Kléber Ramírez”, con la finalidad de esclarecer puntos específicos relacionados con el estudio adelantado por el investigador Carlos Calderón, conformando el sustento instrumental del trabajo **"SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA “KLEBER RAMIREZ”** a presentarse como trabajo de investigación, requisito para optar al grado de Magister en Ciencias Contables.

Pedimos su valiosa colaboración al respecto, por lo que agradeceríamos se tome unos minutos para responder al encuestador. Agradeciendo de antemano su aporte para la aplicación de este instrumento,

www.bdigital.ula.ve

Licenciado Carlos Eduardo Calderón

CUESTIONARIO

Responda en cada caso con una x y en caso que se requiere realizar algún comentario, hacerlo en las filas dejadas para tal fin.

Parte I

Objetivo

Diagnosticar la situación actual del sistema de indicadores de gestión para el control de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”.

1. ¿La institución cuenta con Visión, Misión y Objetivos que orienten sus actividades?

Sí___ No___

2. ¿Sabe usted si existe un proceso de planificación (Plan Operativo Anual-Presupuesto) en la institución donde labora?

Sí___ No___

3. ¿Conoce usted las metas y objetivos contenidos en el Plan Operativo Anual?

Sí___ No___

4. ¿Cree usted necesaria la evaluación de la Gestión Pública?

Sí___ No___

5. ¿En la institución para la que labora se realizan Indicadores de Gestión?

Sí___ No___

6. ¿Conoce usted qué son los Indicadores de Gestión?

Sí___ No___

7. ¿Conoce usted si se elaboran Indicadores de Gestión como instrumentos de evaluación?

Sí___ No___

8. ¿Es tomada en cuenta la opinión de los involucrados para el diseño de los Indicadores de Gestión?

Sí___ No___

9. ¿Se designan responsables específicos para la elaboración de los Indicadores de Gestión?

Sí___ No___

10. ¿Existe experiencia y conocimiento en la elaboración de los Indicadores de Gestión?

Sí___ No___

11. A su juicio ¿Se categorizan los niveles de responsabilidad en el diseño de los Indicadores?

Sí___ No___

12. ¿Cuenta la institución con procedimientos adecuados para el diseño de Indicadores de Gestión?

Sí___ No___

13. ¿Existen manuales de normas y procedimientos en la institución para la elaboración de los Indicadores de Gestión?

Sí___ No___

Parte II

Objetivo

Determinar los procesos de diseño de indicadores de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Mérida “Kléber Ramírez”

14. ¿Considera usted necesario el diseño de Indicadores de Gestión?

Sí___ No___

¿Por qué?

15. ¿Considera adecuados los indicadores utilizados para medir su gestión dentro de la organización?

Sí___ No___

16. ¿Existe en la institución seguimiento y evaluación continua a los Indicadores de Gestión establecidos en ella?

Sí___ No___

17. ¿Se aplican correctivos de la evaluación realizada a los indicadores de gestión en caso de que los resultados sean desfavorables?

Sí___ No___

18. ¿Se consideran estos instrumentos de medición en la toma de decisiones?

Sí___ No___

19. ¿Considera usted conveniente establecer indicadores para dar a conocer los resultados de la gestión en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad, economía?

Sí___ No___

20. ¿Cuenta la institución con mecanismos que permitan la evaluación de los resultados vinculados a los objetivos, metas, productos y actividades del POA por el cumplimiento del Control de Gestión?

Sí___ No___

En caso de ser afirmativa la respuesta, pase a la pregunta **21**

En caso contrario, pase a la pregunta **22**

21. Indique los instrumentos de evaluación

22. ¿Cree usted necesaria una evaluación sistematizada, confiable y oportuna?

Sí___ No___

Parte III

Objetivo

Proponer un sistema de indicadores de gestión para el control en La Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”.

23. ¿Considera usted conveniente y/o necesaria la implantación de un sistema de indicadores de gestión para el mejoramiento de la calidad en la *Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kléber Ramírez”*?.?

Sí___ No___

Mencione aquellos aspectos que a su juicio, son necesarios considerar al momento de diseñar un sistema de indicadores de gestión.

24. ¿Considera usted pertinente la automatización del control de la Gestión institucional?

Sí___ No___

25. ¿Considera usted que la implantación de un sistema de indicadores de gestión influiría en el logro de la eficacia y eficiencia institucional?

Sí___ No___

26. ¿Cree usted que el personal está dispuesto a participar en el proceso de formulación de los indicadores de gestión?

Sí___ No___

27. ¿Estaría usted Dispuesto(a) a proporcionar aportes para el diseño de dicho sistema de indicadores de gestión para la *Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez"*?

Sí___ No___

www.bdigital.ula.ve

ANEXO 3
VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
Solicitud de Validación dirigida a expertos

Mérida, 04 de septiembre de 2019

Ciudadano:

Presente.

Dada su reconocida formación en el área de la investigación y metodología, ocurro ante Ud., con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de los instrumentos de recolección de datos para la investigación titulada **SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA “KLEBER RAMIREZ”**, a presentarse como trabajo de investigación, requisito para optar al grado de Magister en Ciencias Contables.

A tal efecto, se anexa copia de las generalidades relacionadas con el trabajo, así como facsímiles de los instrumentos; de igual modo, se incorporan la hoja de evaluación y la carta de validación de los mismos. Los aspectos a tomar en consideración son: pertinencia, relevancia, construcción y precisión de las preguntas.

Agradeciendo de antemano su valiosa cooperación,

Atentamente,

Licenciado Carlos Eduardo Calderón

C.I. 12.346.524

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**

VALIDACIÓN

En mi carácter de experto en el área de investigación y metodología, valido los instrumentos de medición a utilizar en el trabajo de investigación titulado “**SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA KLEBER RAMIREZ**”, el cual presentará el Licenciado Carlos Eduardo Calderón, titular de la Cédula de Identidad N° 12.346.524, como requisito para optar al grado de **Magister en Ciencias Contables**.

Hago constar que dichos instrumentos cumplen con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicados en la investigación y ser sometidos a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la ciudad de Mérida, a los 04 días del mes de septiembre del año 2019.

Validado por:

C.I. N°:

Profesión:

Lugar de Trabajo:

Cargo que desempeña:

Firma:

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**

VALIDACIÓN

En mi carácter de experto en el área de Lingüística y Redacción, valido los instrumentos de medición a utilizar en el trabajo de investigación titulado **“SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA KLEBER RAMIREZ”**, el cual presentará el Licenciado Carlos Eduardo Calderón, titular de la Cédula de Identidad N° 12.346.524, como requisito para optar al grado de **Magister en Ciencias Contables**.

Hago constar que dichos instrumentos cumplen con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicados en la investigación y ser sometidos a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la ciudad de Mérida, a los 04 días del mes de septiembre del año 2019.

Validado por:

C.I. N°:

Profesión:

Lugar de Trabajo:

Cargo que desempeña:

Firma:

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**

VALIDACIÓN

En mi carácter de experto en el área del Sector Público, valido los instrumentos de medición a utilizar en el trabajo de investigación titulado “**SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL DEL ESTADO MÉRIDA KLEBER RAMIREZ**”, el cual presentará el Licenciado Carlos Eduardo Calderón, titular de la Cédula de Identidad N° 12.346.524, como requisito para optar al grado de **Magister en Ciencias Contables**.

Hago constar que dichos instrumentos cumplen con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicados en la investigación y ser sometidos a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la ciudad de Mérida, a los 04 días del mes de septiembre del año 2019.

Validado por:

C.I. N°:

Profesión:

Lugar de Trabajo:

Cargo que desempeña:

Firma:

FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO

Objetivo General	Objetivos Específicos	ITEM	ÓPTIMA	BUENA	REGULAR	RECHAZ.
Proponer un sistema de indicadores de gestión pública, para el control de gestión de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida "Kléber Ramírez"	1	Parte I				
	2					
	3	Parte II				
	4	Parte III				

OBSERVACIONES:

NOMBRES Y APELLIDOS:

FIRMA

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento				
Claridad en la redacción de los ítems				
Pertinencia de las categorías				
Relevancia del Contenido				
Factibilidad de la Aplicación				

OBSERVACIONES

www.bdigital.ula.ve

Validado por _____ C.I. N° _____

Ciudad y Fecha _____

Firma _____